

**SILABUS, SAP DAN HANDOUT
MATA KULIAH INTERNSHIP MANAJEMEN PENDIDIKAN**



Dosen:

**PROF. DR. H. DADANG SUHARDAN, M.PD
DR. HJ. AAN KOMARIAH, M.PD
ELIN ROSALIN, M.PD**

**JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2007**

SILABUS MATA KULIAH

I. IDENTITAS MATA KULIAH

1.	Nama Mata Kuliah	:	Internship Manajemen Pendidikan
2.	Kode Mata Kuliah	:	AP 420
3.	Bobot	:	4 sks
4.	Jenjang Program	:	S1
5.	Semester		7 (Tujuh)
6.	Status Mata Kuliah	:	Wajib
7.	Prasyarat	:	
8.	Jumlah Pertemuan		18 Kali
9.	Dosen/Asisten dan Kode Dosen	:	1. Dr. H. Dadang Suhardan, M.Pd 2. Dr. Aan Komariah, M.Pd 3. Elin Rosalin, M.Pd
10.	Tujuan Mata Kuliah	:	1. Mengetahui dan memahami pentingnya Internship Manajemen Pendidikan dalam pembinaan kemampuan khusus Adpend 2. Mampu dan trampil dalam membina dan mengembangkan manajemen pendidikan di berbagai satuan pendidikan
11.	Deskripsi Mata Kuliah	:	Konsep dari ruang lingkup Internship Manajemen Pendidikan (IMP), penyusunan program IMP, orientasi dan observasi ke lapangan, pelaksanaan kegiatan IMP yang meliputi bidang-bidang garapan; kurikulum, personil, peserta didik, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah masyarakat.
12.	Komponen Evaluasi	:	- Laporan hasil kegiatan IMP - Partisipasi dalam kegiatan IMP - Kehadiran di kelas dan di lapangan termasuk dalam kegiatan monitoring

II. POKOK BAHASAN DAN ALOKASI PERTEMUAN

NO	POKOK BAHASAN	ALOKASI PERTEMUAN	PERTEMUAN KE
1.	Konsep dan ruang lingkup Internship Manajemen Pendidikan (IMP)	1 kali	1
2.	Penyusunan Program IMP	3 kali	2, 3, 4
3.	Orientasi dan observasi ke lapangan	1 kali	5
4.	Pelaksanaan kegiatan IMP di lapangan yang meliputi bidang-bidang garapan ; kurikulum, personil, peserta didik, keuangan, sarana prasarana , hubungan sekolah masyarakat (setiap dua minggu diadakan monitoring di kelas dan di lapangan)	10 kali	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
5.	Penyusunan laporan kegiatan IMP	2 kali	16, 17

III. RINCIAN KEGIATAN PERKULIAHAN

Pert. ke	Pokok dan Sub Pokok Bahasan	Tujuan Instruksional	Bentuk Pengajaran	Media dan Alat	Sumber
1	Konsep dan ruang lingkup Internship Manajemen Pendidikan (IMP)	Mengerti dan menyadari IMP merupakan tahap pematapan dan penerapan teori	Informatif, tanya jawab	Diktat, buku teks, papan tulis	No. 2, 9
2, 3, 4	Penyusunan program Intership Manajemen Pendidikan	Trampil membuat program operasional IMP	Informatif, diskusi, tugas	Kurikulum, program sekolah	No. 1, 2, 3, 8
5	Oreintasi dan observasi	<ul style="list-style-type: none"> - mengenal keadaan sekolah dengan program-programnya - mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan kegiatan IMP 	Orientasi dan observasi ke lapangan		No. 1, 2, 3, 4,
6 s.d 15	Pelaksanaan kegiatan Internship di lapangan yang meliputi bidang-bidang garapan : kurikulum, personil, peserta didik, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Mampu dan trampil dalam mengelola dan membina administrasi sekolah - Trampil dalam mengidentifikasi- 	Observasi, wawancara, partisipasi, monitoring	Kurikulum, program sekolah, buku-buku, dokumen sekolah	No. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8,

		si permasalahan di sekolah serta pemecahan masalah itu			
16, 17	Penyusunan laporan kegiatan IMP	Dapat menyajikan bentuk laporan sesuai format/ kaidah penulisan laporan yang telah diterapkan	Penyampaian laporan, responsi sebagai feedback bagi mata kuliah IMP	-	-

IV. SUMBER/RUJUKAN

1. Ametembun N.A. (1982). Penyusunan Program Kerja Kepala Sekolah, Penuntun Bagi Para Kepala Sekolah Dasar dan Menengah. FIP IKIP Bandung
2. Davies, Daniel K. (1962). The Internship in Educational Administration, The Center For Applied Research In Education. Inc. Washington D.C.
3. Departemen Dikbud. (1988). Pedoman Penyelenggaraan Sekolah Menengah. Dirjen Dikdasmen Depdikbud.
4. (1988). Rencana Induk Sekolah. Dirjen Dikdasmen Depdikbud.
5. Gaffar, Mohammad Fakry. (1986). Adaptabilitas Manajemen Sekolah dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan. IKIP Bandung
6. (1986). Meningkatkan Produktivitas Sekolah. Diskusi Ilmiah Para Dosen IKIP Bandung & FKIP Siswa S2 Adpend. IKIP Bandung.
7. Komariah, Aan. (2006). Manajemen Pendidikan. Bandung: UPI Press.
8. Sutisna, Oteng. (1983). Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional : Bandung. Angkasa.

		kesiswaan, ketenagaan, kurikulum, sarana prasarana, keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat, dan lain-lain. Prosedur manajemen meliputi pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi.		
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

PERTEMUAN KE 2, 3, 4

A. POKOK/SUB POKOK BAHASAN

Penyusunan program Intership Manajemen Pendidikan

B. TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Mahasiswa terampil membuat program operasional IMP

C. RINCIAN KEGIATAN PERKULIAHAN

No	Tujuan Instruksional Khusus	Uraian Materi Perkuliahan	Bentuk Perkuliahan	Media dan Alat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Setelah menyimak dan mempelajari penjelasan dosen tentang penyusunan proposal IMP, mahasiswa dapat menyusun proposal/desain praktek manajemen pendidikan	Penjelasan pola proposal praktek manajemen pendidikan, pembagian kelompok, dan penentuan tempat dan pengurusan ijin praktek Penyusunan proposal (termasuk penentuan desain) praktek manajemen pendidikan untuk masing-masing kelompok..	Ceramah, Tayangan dan Kerja kelompok	LCD
3	Setelah mempelajari materi ruang lingkup manajemen pendidikan diharapkan mahasiswa dapat menyusun program operasional aspek: - Manajemen kurikulum - Manajemen Peserta Didik	1) Menyusun program kurikuler (tahunan/semesteran) 2) Menyusun jadwal pelajaran dan pembagian tugas 3) Menyusun program remedial dan pengayaan 4) Supervisi pengajaran 5) Mengembangkan sistem evaluasi belajar 1) Penerimaan siswa baru 2) Orientasi siswa baru 3) Penempatan dan pengelompokkan peserta didik	Ceramah, diskusi, response, assignment	Laptop, LCD dan format-format

No	Tujuan Instruksional Khusus	Uraian Materi Perkuliahan	Bentuk Perkuliahan	Media dan Alat
	<ul style="list-style-type: none"> - Manajemen Tenaga Kependidikan/Personil - Manajemen Sarana Prasarana - Manajemen Keuangan - Manajemen Hubungan Masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> 4) Penilaian, pencatatan dan pelaporan kemajuan 5) Pembinaan kegiatan ekstrakurikuler 6) Bimbingan dan layanan khusus 7) Pembinaan disiplin peserta didik 1) Perencanaan Tenaga Kependidikan 2) Penerimaan dan penempatan personil 3) Penyelenggaraan program orientasi 4) Pembinaan personil 5) Mengembangkan semangat kerja personil 6) Sistem kompensasi personil 7) Penilaian kinerja personil 8) Pemberhentian personil 1) Pengadaan sarana prasarana 2) Penataan/inventarisasi sarana prasarana 3) Pemeliharaan sarana prasarana 4) Penghapusan sarana prasarana 1) Sumber-sumber keuangan 2) Alokasi keuangan 3) Penyusunan pelaporan keuangan 4) Pengawasan keuangan 1) Unsur-unsur / pihak-pihak yang terkait 2) Bentuk-bentuk kerjasama yang dikembangkan 3) Teknik-teknik kerjasama yang dikembangkan 4) Akuntabilitas terhadap masyarakat 		
4	Melalui bimbingan asistensi revisi proposal mahasiswa dapat merevisi proposal dan instrumen pengumpulan data untuk pratek manajemen masing-masing kelompok	Mahasiswa melakukan asistensi dengan dosen mengenai program yang sudah dikerjakan mahasiswa.	Responsi, kerja kelompok	Format-format

PERTEMUAN KE 5

A. POKOK/SUB POKOK BAHASAN

Orientasi dan observasi

B. TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Mengenal profil lembaga/sekolah dengan program-programnya serta dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan kegiatan IMP

C. RINCIAN KEGIATAN PERKULIAHAN

No	Tujuan Instruksional Khusus	Uraian Materi Perkuliahan	Bentuk Perkuliahan	Media dan Alat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Setelah melaksanakan observasi pendahuluan diharapkan mahasiswa dapat : <ul style="list-style-type: none">mengenal keadaan sekolah/lembaga dengan program-programnyamengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan kegiatan IMP	Observasi keadaan sekolah dengan mempelajari profil lembaga dan keadaan riil lembaga Identifikasi ruang lingkup manajemen yang sesuai dengan program dan mencatat beberapa temuan aspek untuk disesuaikan dengan program masing-masing kelompok.	Pra survey	Instrumen (check list format aspek manajemen)

PERTEMUAN KE 6-15

A. POKOK/SUB POKOK BAHASAN

Melaksanakan Internship Manajemen Pendidikan

B. TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Mahasiswa memahami praktek manajemen pendidikan dan dapat berkontribusi secara produktif dalam kegiatan di lapangan

C. RINCIAN KEGIATAN PERKULIAHAN

No	Tujuan Instruksional Khusus	Uraian Materi Perkuliahan	Bentuk Perkuliahan	Media dan Alat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6-15	Pelaksanaan kegiatan Internship di lapangan yang meliputi bidang-bidang garapan : kurikulum, personil, peserta didik, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> - Berkomunikasi emphatic dengan pihak lapangan untuk mendapatkan hasil wawancara yang efektif. - Observasi profil fisik dan nonfisik lembaga - Berpartisipasi dalam kegiatan lapangan - Mampu dan trampil dalam mengelola dan membina administrasi sekolah. - Trampil dalam mengidentifikasi permasalahan di sekolah serta pemecahan masalah itu 	Observasi Wawancara partisipasi	Instrum ent IMP
9	Mahasiswa dapat mengidentifikasi permasalahan manajemen di lapangan dan mampu menemukan dan merancang solusi yang tepat	Mahasiswa membuat laporan awal dan melakukan <i>progress report</i> dan diskusi (kaji –ulang) pola pelaksanaan kegiatan IMP.	Seminar (panel)	LCD, laporan temuan lapangan
6-15	monitoring			

PERTEMUAN KE 16

A. POKOK/SUB POKOK BAHASAN

Penyusunan Laporan IMP

B. TUJUAN INSTRUKSIONAL UMUM

Mahasiswa memahami dan memiliki keterampilan mengkomunikasikan temuan lapangan dalam bentuk lisan dan tulisan

C. RINCIAN KEGIATAN PERKULIAHAN

No	Tujuan Instruksional Khusus	Uraian Materi Perkuliahan	Bentuk Perkuliahan	Media dan Alat
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	<p>Melalui penyusunan laporan IMP mahasiswa dapat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menyajikan bentuk laporan sesuai format/ kaidah penulisan laporan yang telah diterapkan. - Mempresentasikan hasil temuan praktek lapangan 	<p>Penyusunan laporan keseluruhan hasil praktek manajemen pendidikan</p> <p>Penyerahan hasil IMP , presentasi hasil IMP, refleksi lisan atas laporan praktek perencanaan</p>	Presentasi, tanya jawab	LCD laporan

HANDOUT INTERSHIP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Mata Kuliah : Internship Manajemen Pendidikan
Pertemuan : 1
Pokok Bahasan : Konsep Internship Manajemen Pendidikan

A. Tujuan Perkuliahan

Setelah materi ini disampaikan diharapkan para peserta memiliki pemahaman tentang Konsep Internship Manajemen Pendidikan.

B. Materi

1. Pengertian

Internship adalah suatu tahap persiapan profesional dimana seorang siswa yang hampir menyelesaikan studinya secara formal bekerja di lapangan di bawah supervisi yang kompeten dari seorang administrator (*practicing administrator*) dan dari seorang professional school representative selama jangka waktu (*block of time*) dengan maksud mengembangkan kompetensi dalam melaksanakan tanggung jawab kependidikan. (Oemar Hamalik, 1990 :10)

Berangkat dari pengertian di atas, maka internship merupakan suatu situasi pendidikan sebagai peralihan antara belajar di perguruan tinggi dengan lapangan kerja, dengan menitikberatkan pada diperolehnya pengalaman di lapangan sebagai akhir dari program persiapan formal sebelum menempati jabatan sebagai tenaga kependidikan.

Program internship manajemen adalah proses sistematis yang berkaitan dengan penalaran sistem operasi dan sistem nilai antar lembaga dalam rangka meningkatkan kualitas lulusan perguruan tinggi. Sistem operasi adalah sistem yang berkaitan dengan manajemen. Sedangkan sistem nilai adalah tindakan yang berkaitan dengan komunikasi dan penguatan nilai-nilai dalam manajemen lembaga pendidikan.

Dengan demikian IMP menjadi instrument penting dalam tatanan *capacity building* profesionalisme administrasi pendidikan dengan membekali mahasiswa wawasan, sikap dan perilaku lapangan yang dapat dijadikan pelajaran dan pengalaman pengembangan profesi di masa depan secara professional.

2. Tujuan Internship

Tujuan Internship Manajemen Pendidikan adalah membekali mahasiswa dengan kemampuan komprehensif antara teori dan praktek yang dapat membangun performance unggul dikemudian hari. Disamping itu, IMP yang dilaksanakan pada instansi penyelenggara pendidikan memberi peluang bagi terjalinnya kerjasama dan relasi yang *acceptable* bagi *outcome marketing* lulusan administrasi pendidikan.

Maksud program internship manajemen adalah untuk (1) meningkatkan kompetensi mahasiswa dalam praktek manajemen; (2) meningkatkan relevansi program studi dengan dunia kerja; dan (3) membangun jejaring kemitraan dengan stakeholder Jurusan Administrasi Pendidikan.

3. Proses Pendidikan Internship

IMP dilaksanakan dengan mengacu pada konsep kemitraan dan *Professional Development School* (PDS) yang mendekatkan teori dengan praktek dan sebaliknya praktek dengan teori. Strateginya ditempuh dengan melaksanakan tatap muka di kelas untuk mengukuhkan teori manajemen yang dapat digunakan untuk kepentingan analisis lapangan dan praktek pada lembaga pendidikan maupun non pendidikan penyelenggara diklat.

C. Sumber

1. Davies, Daniel K. (1962). *The Internship in Educational Administration, The Center For Applied Research In Education*. Inc. Washington D.C.
2. Komariah, Aan. (2006). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: UPI Press.

3. Sutisna, Oteng. (1983). *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional* : Bandung. Angkasa.

D. Latihan/tugas

Organisasikan kepanitiaan IMP yang terdiri atas Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan didukung oleh seksi-seksi disesuaikan dengan kebutuhan. Buatlah proposal IMP dan jajagi instnsasi yang dapat dijadikan lapangan IMP.

Buatlah kelompok studi IMP yang terdiri atas 3 orang mahasiswa dan jajagi instansi yang akan dijadikan lapangan.

Mata Kuliah : Internship Manajemen Pendidikan

Pertemuan : 2

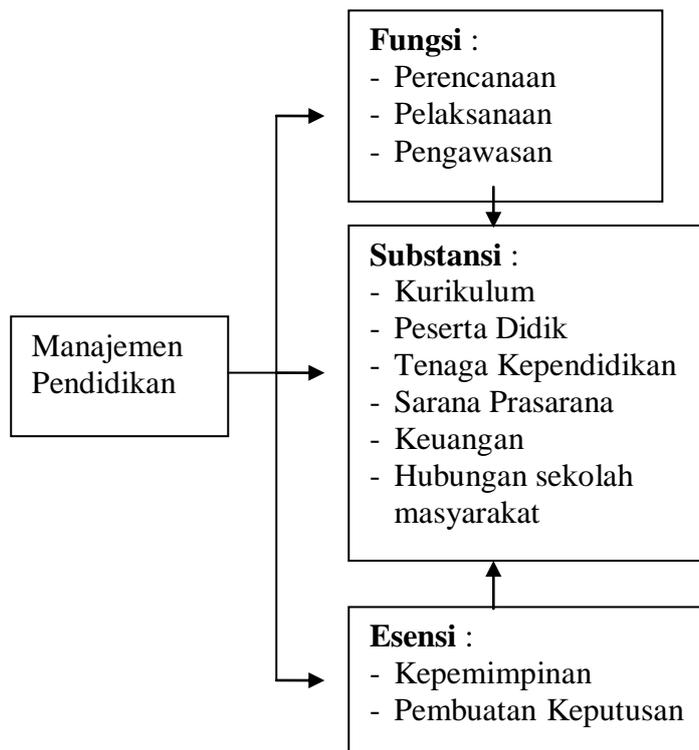
Pokok Bahasan : Ruang Lingkup Internship Manajemen Pendidikan

A. Tujuan Perkuliahan

Setelah materi ini disampaikan diharapkan para peserta memiliki pemahaman tentang ruang lingkup Internship Manajemen Pendidikan.

B. Materi

a. Ruang Lingkup Internship Manajemen Pendidikan



1. Manajemen Kurikulum

- 1.1 Menyusun program kurikuler (tahunan/semesteran)
- 1.2 Menyusun jadwal pelajaran dan pembagian tugas
- 1.3 Menyusun program remedial dan pengayaan

- 1.4 Supervisi pengajaran
 - 1.5 Mengembangkan sistem evaluasi belajar
 2. Manajemen Peserta Didik
 - 2.1 Penerimaan siswa baru
 - 2.2 Orientasi siswa baru
 - 2.3 Penempatan dan pengelompokan peserta didik
 - 2.4 Penilaian, pencatatan dan pelaporan kemajuan
 - 2.5 Pembinaan kegiatan ekstrakurikuler
 - 2.6 Bimbingan dan layanan khusus
 - 2.7 Pembinaan disiplin peserta didik
 3. Manajemen Tenaga Kependidikan/Personil
 - 3.1 Perencanaan Tenaga Kependidikan
 - 3.2 Penerimaan dan penempatan personil
 - 3.3 Penyelenggaraan program orientasi
 - 3.4 Pembinaan personil
 - 3.5 Mengembangkan semangat kerja personil
 - 3.6 Sistem kompensasi personil
 - 3.7 Penilaian kinerja personil
 - 3.8 Pemberhentian personil
 4. Manajemen Sarana Prasarana
 - 4.1 Pengadaan sarana prasarana
 - 4.2 Penataan/inventarisasi sarana prasarana
 - 4.3 Pemeliharaan sarana prasarana
 - 4.4 Penghapusan sarana prasarana
 5. Manajemen Keuangan
 - 5.1 Sumber-sumber keuangan
 - 5.2 Alokasi keuangan
 - 5.3 Penyusunan pelaporan keuangan
 - 5.4 Pengawasan keuangan
 6. Manajemen Hubungan Masyarakat
 - 6.1 Unsur-unsur / pihak-pihak yang terkait
 - 6.2 Bentuk-bentuk kerjasama yang dikembangkan
 - 6.3 Teknik-teknik kerjasama yang dikembangkan
 - 6.4 Akuntabilitas terhadap masyarakat
- b. Mekanisme Pelaksanaan
1. Tahap Persiapan
 2. Tahap Pelaksanaan
 3. Monev

C. Sumber

1. Davies, Daniel K. (1962). *The Internship in Educational Administration, The Center For Applied Research In Education*. Inc. Washington D.C.
2. Komariah, Aan. (2006). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: UPI Press.
3. Sutisna, Oteng. (1983). *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional* : Bandung. Angkasa.

D. Latihan/tugas

Buatlah draf program kerja yang akan anda jadikan rujukan untuk IMP di instansi tempat anda praktek.

Mata Kuliah : Internship Manajemen Pendidikan

Pertemuan : 3

Pokok Bahasan : Penyusunan program IMP

A. Tujuan Perkuliahan

Setelah materi ini disampaikan diharapkan para peserta memiliki keahlian menyusun program Internship Manajemen Pendidikan.

B. Materi

1. Penyusunan Program Internship Manajemen Pendidikan

Konsep dari ruang lingkup Internship Manajemen Pendidikan (IMP), penyusunan program IMP, orientasi dan observasi ke lapangan, pelaksanaan kegiatan IMP yang meliputi bidang-bidang garapan; kurikulum, personil, peserta didik, keuangan, sarana prasarana, hubungan sekolah masyarakat.

2. Penyusunan program IMP dikreasikan dalam bentuk format berikut ini:

PROGRAM KERJA INTERNSHIP MANAJEMEN PENDIDIKAN

No	Bidang Garapan/Sub Bidang Garapan	Tujuan Kegiatan	Jenis Kegiatan	Waktu	Sumber Daya	Kriteria Keberhasilan

Mengetahui,
Dosen Pembina IMP

Pimpinan lembaga

Bandung,..... 2007
Intern

Nama Terang
NIP:

Nama Terang
NIP:

Nama Terang
NIM:

C. Sumber

1. Davies, Daniel K. (1962). *The Internship in Educational Administration, The Center For Applied Research In Education*. Inc. Washington D.C.
2. Komariah, Aan. (2006). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: UPI Press.
3. Sutisna, Oteng. (1983). *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional* : Bandung. Angkasa.

E. Latihan/tugas

Buatlah program kerja dengan mengikuti format di atas, konsultasikan dengan dosen.

Mata Kuliah : Internship Manajemen Pendidikan

Pertemuan : 4

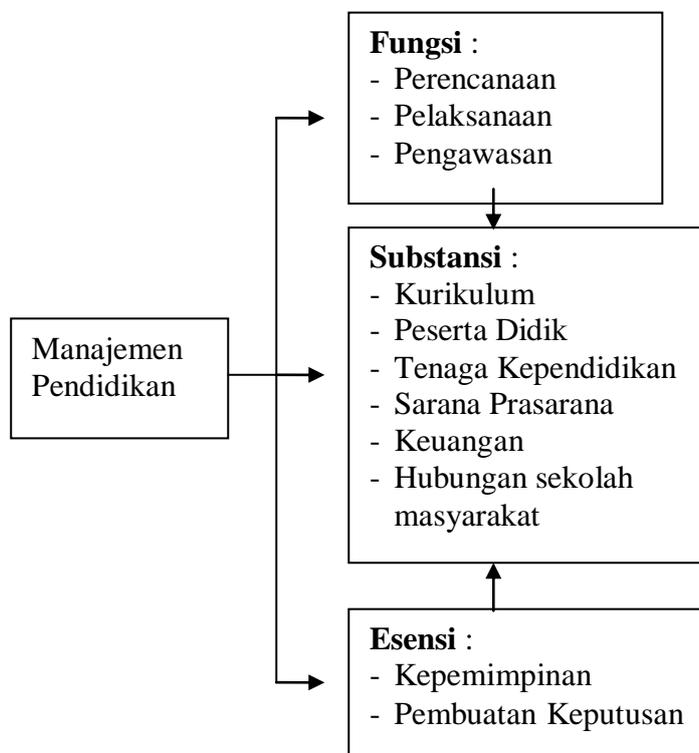
Pokok Bahasan : Penyusunan Program IMP

A. Tujuan Perkuliahan

Setelah materi ini disampaikan diharapkan para peserta memiliki kemampuan substantive manajemen pendidikan sebagai dasar penyusunan program Internship Manajemen Pendidikan.

B. Materi

Ruang Lingkup Internship Manajemen Pendidikan



FUNGSI MANAJEMEN

a. Perencanaan Strategik

Perencanaan merupakan proses manajemen yang esensial karena melalui perencanaan kegiatan dapat dilaksanakan dan dievaluasi dengan patokan-patokan yang jelas arah dan tujuannya. Perencanaan dalam pendidikan sangat penting untuk menetapkan arah dan tujuan organisasi pendidikan di masa depan dengan mendayagunakan sumber dan metode pendidikan yang tepat, sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai dengan efektif dan efisien.

Melalui perencanaan, tujuan, sumber-sumber dan teknik-teknik dipetakan sedemikian rupa sehingga memudahkan orang melaksanakan kegiatan di masa depan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, perumus rencana harus memiliki kemampuan komprehensif tentang keterampilan dalam teknik dan metode perencanaan sekaligus memahami substansi prosedur kerja organisasi.

Perencanaan pendidikan penting dilakukan untuk memberi arah dan bimbingan para pelaku pendidikan dalam rangka menuju perubahan atau tujuan yang lebih baik (peningkatan, pengembangan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan.

Perencanaan adalah suatu kegiatan untuk menetapkan aktifitas yang berhubungan dengan jawaban pertanyaan 5W1H yaitu: apa (what) yang akan dilakukan, mengapa (why) hal tersebut dilakukan, siapa (who) yang melakukannya, dimana (where) melakukannya, kapan (when) dilakukan, dan bagaimana (how) melakukannya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut berkaitan dengan tujuan-tujuan yang akan dirumuskan, teknik dan metode yang dipergunakan, dan sumber yang diperdagakan untuk mencapai tujuan tersebut. Kauffman (1972) mendefinisikan perencanaan sebagai suatu proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dengan demikian perencanaan adalah aktivitas menetapkan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan teknik/metode yang terpilih.

Depdiknas (2006) mendefinisikan perencanaan pendidikan sebagai suatu proses penyusunan gambaran kegiatan pendidikan di masa depan dalam rangka

untuk mencapai perubahan/tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Pada definisi tersebut dinyatakan bahwa perencanaan ditujukan untuk merubah masa depan. Masa depan pendidikan yang diinginkan adalah pendidikan berkualitas yang disiasati secara terstruktur dan terprogram melalui perencanaan sejak awal sehingga masa depan bukanlah hasil dari kebetulan semata. Koontz (1972) menyerahkan perencanaan sebagai suatu proses intelektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan ditempuh dan mendasarkan keputusan-keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta memperhatikan perkiraan keadaan yang akan datang.

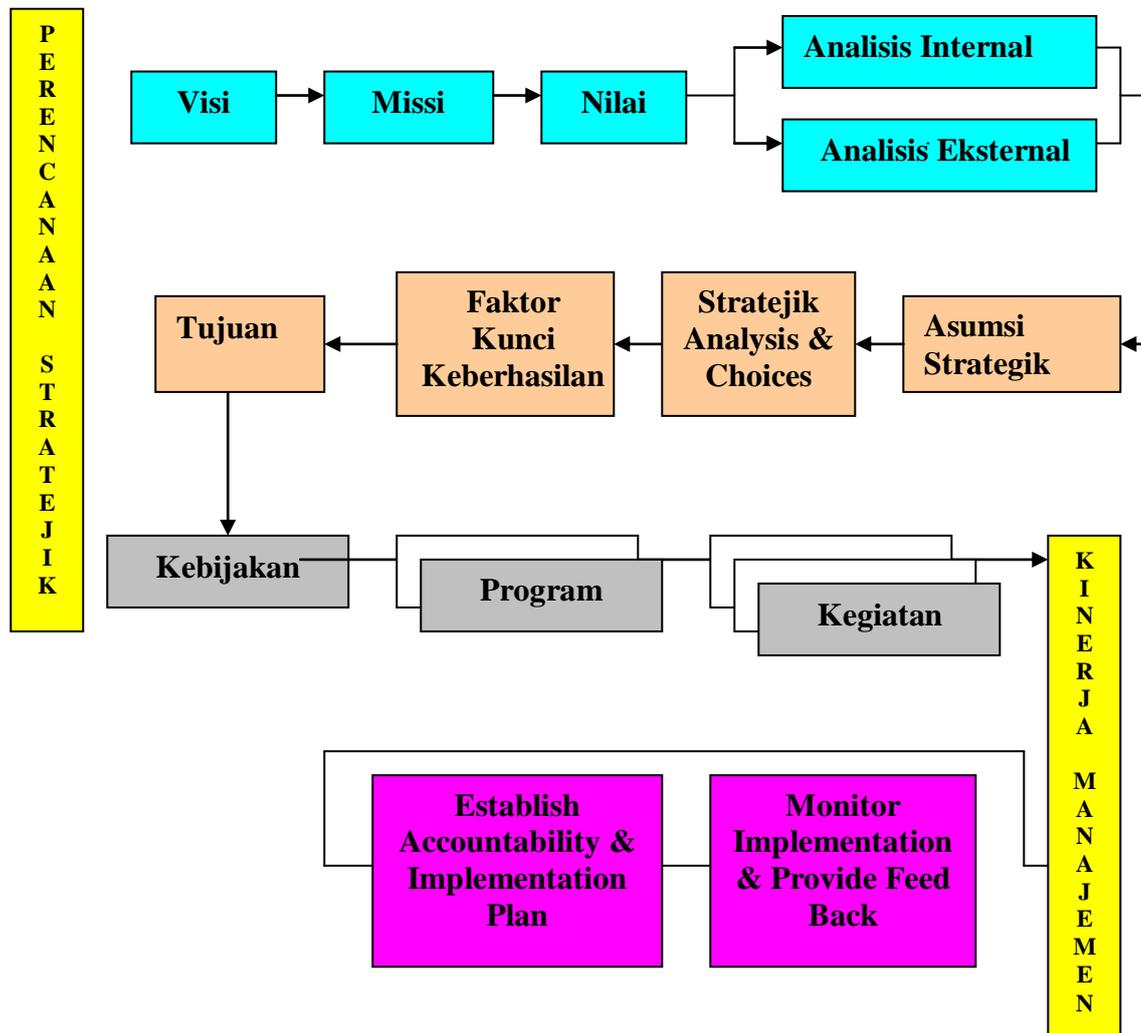
Dengan demikian, perencanaan pendidikan adalah proses menetapkan keputusan yang berkaitan dengan tujuan-tujuan yang akan dicapai, sumber-sumber yang akan diberdayakan, dan teknik/metode yang dipilih secara tepat untuk melaksanakan tindakan selama kurun waktu tertentu agar penyelenggaraan sistem pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif, efisien, dan bermutu.

Perencanaan strategik berisi aktivitas berikut:

- 1) Merumuskan visi, misi dan nilai lembaga
- 2) Analisis Lingkungan Strategis
- 3) Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan (Critical Success Factors/Csf)
- 4) Tujuan dan Sasaran
- 5) Strategi (kebijakan, program, kegiatan)
- 6) Evaluasi Kinerja

Prosedur tersebut digambarkan dalam alur pikir berikut:

Prosedur tersebut dapat diuraikan dalam alur pikir, sebagai berikut :



Gambar 1.1, Diagram Alir Perencanaan Strategik

1) Merumuskan visi, misi dan nilai lembaga

- a) **Visi** Adalah gambaran masa depan yang ideal yang dibentuk anggota organisasi berdasarkan Visi Pribadi / Individu. Visi merupakan pernyataan yang mengandung gambaran masa depan yang menantang dari keadaan yang diinginkan dan untuk menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi. Pernyataan tersebut menunjukkan arah kemana tujuan pendidikan dibawa dan seperti apa keadaan yang diinginkan. Visi yang dilengkapi dengan petunjuk waktu akan lebih efektif bagi organisasi melakukan perubahan-perubahan dalam memberdayakan organisasi. Contoh; Visi Pendidikan Jawa Barat: *Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat Menjadi Akselerator*

Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Manajemen Pendidikan yang Berkualitas Guna Mendukung Visi Jawa Barat 2010

- b) **Misi** merupakan rumusan umum mengenai tindakan (upaya-upaya) yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan visi. Misi yang jelas akan sangat membantu pencapaian hasil yang efektif, bermutu, akuntabel dan mampu memberikan kepuasan masyarakat, termasuk didalamnya efisiensi penggunaan anggaran. Pernyataan misi harus menunjukkan secara jelas arti penting eksistensi organisasi, karena misi mewakili alasan dasar berdirinya organisasi. Dengan demikian misi ini haruslah menyatakan : (a). menunjukkan dengan jelas apa yang dianggap penting dan bidang kegiatan utamanya, (b). mengandung secara eksplisit apa yang akan dicapai dan kegiatan spesifik yang harus dilakukan untuk mencapainya, dan (c). keterlibatan masyarakat yang luas terhadap bidang utama yang digeluti organisasi. Contoh Misi Pendidikan Jawa Barat: *Membangun Koordinasi dan Sinergitas antar Lini, Unit dan Institusi dalam Manajemen Pendidikan di Jawa Barat yang Terintegrasi Berdasarkan Tugas, Fungsi dan Peran Masing-masing* .
- c) **Nilai** menjelaskan bagaimana cara kita melakukan tugas masing-masing untuk mencapai misi organisasi. Nilai ini harus dijabarkan sepenuhnya dalam sikap dan atau perilaku sehari-hari, karena nilai-nilai individu dan organisasi sangat menentukan tercapainya visi maupun misi. Terdapat sekurang-kurangnya 13 (tiga belas) makna nilai bagi organisasi, yaitu *togetherness, empathy, assit, maturity, willingness, organizational, respect, kindness, integrity, inovative, flexibility, wisdom, ethies, responsibility dan sense of belonging*. Contoh nilai organisasi: (1) *Kedisiplinan*, maksudnya bahwa seluruh personil harus taat pada aturan dan tata terib yang berlaku di dalam organisasi ; (2) *Kreativitas*, maksudnya bahwa seluruh personil harus memiliki kemampuan/daya cipta yang bersifat inovatif dalam melaksanakan tugasnya ; (3) *Kerjasama*, maksudnya bahwa seluruh personil harus saling bantu membantu secara transparan dalam melaksanakan tugasnya; (4) *Kebersamaan*, maksudnya bahwa seluruh personil harus memiliki semangat dan motivasi untuk

melakukan tugasnya secara bersama-sama agar dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, kreativitas, kerjasama, kebersamaan.

2) Analisis Lingkungan Strategis

- a) Analisis Lingkungan Internal (ALI), berupa pencermatan dan identifikasi terhadap kondisi internal organisasi, menyangkut organisasi, biaya operasional, efektivitas organisasi, sumber daya manusia, sarana dan prasarana maupun dana yang tersedia. Pencermatan dilakukan dengan mengelompokkan atas hal-hal yang merupakan kekuatan (*strength*) atau kelemahan (*weakness*) organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran.
- b) Analisis Lingkungan Eksternal (ALE), berupa Pencermatan dan identifikasi terhadap kondisi lingkungan di luar organisasi yang dapat terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, sosial, budaya, politik, ekologi dan keamanan. Pencermatan ini akan menghasilkan indikasi mengenai peluang (*opportunities*) dan tantangan (*threats*) organisasi dalam mewujudkan tujuan dan sasaran organisasi.

3) Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan (Critical Success Factors/CSF)

Faktor Kunci Keberhasilan (FKK) atau *critical success factor* merupakan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan pencapaian misi organisasi. Penentuan FKK dilakukan melalui beberapa tahapan :

- a) Mengaitkan kajian dengan visi, misi dan yang langsung dengan tugas pokok dan fungsi organisasi;
- b) Menginventarisasi perkiraan masalah yang timbul dalam melaksanakan misi organisasi;
- c) Menganalisis masalah-masalah yang ada dengan menggunakan pendekatan isu strategi krisis (*critical strategy issue*), yaitu dengan menghitung bobot dampak masalah yang telah diidentifikasi (ringan, sedang dan berat) dan selanjutnya dianalisis kepentingannya untuk penentuan FKK.

4) Tujuan dan Sasaran

- a) Tujuan mengandung usaha untuk melaksanakan tindakan atau rumusan mengenai apa yang diinginkan pada kurun waktu tertentu. Dengan demikian,

tujuan harus menegaskan mengenai sesuatu secara *smart (specific, measurable, attainable, realistic, dan time bounding)* atau (khusus, dapat diukur, dapat diwujudkan, realistis, dan berjangka waktu tertentu)

- b) Sasaran organisasi adalah rumusan spesifik mengenai apa yang diinginkan pada kurun waktu tertentu. Sasaran merupakan fokus tindakan, disamping hal-hal yang bersifat spesifik, terinci, dapat diukur dan dapat diwujudkan, juga harus dapat menyatakan alokasi anggaran dan sumber-sumber yang akan mendukung pelaksanaannya. Sasaran dilaksanakan dalam jangka pendek, untuk selanjutnya keberhasilan organisasi diukur dengan menyesuaikan tujuan jangka panjang dengan *critical strategy issue (CSI)*

5) Strategi (kebijakan, program, kegiatan)

- a) Strategi organisasi merupakan suatu persyaratan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan pada waktu yang akan datang mencakup langkah-langkah berisikan program-program indikatif dan tindakan-tindakan manajemen untuk mewujudkan visi dan misi
 - b) Program adalah instrumen kebijakan yang berisi satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh sekolah untuk mencapai tujuan.
 - c) Kegiatan adalah satuan aktivitas yang dilaksanakan untuk mengimplementasikan program. Satuan kegiatan menjadi alokasi untuk Rencana Analisis Biaya (RAB).
- 6) **Evaluasi Kinerja** dapat berupa pemantauan dan evaluasi yang memberikan umpan balik terhadap keberlangsungan atau masa depan rencana.

b. Pengorganisasian

1. Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan suatu kumpulan orang-orang yang masing-masing diberi peranan, lalu mereka melaksanakan aktivitas sesuai dengan peranan tersebut secara bersama dan terpadu untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Pengorganisasian yang baik terkait dengan pekerjaan-pekerjaan untuk analisis

pekerjaan, mendeskripsikan pekerjaan, mengelompokan pekerjaan, menyusun organigram, membagikan tugas dan kewenangan, melakukan koordinasi, komunikasi dan hal-hal lain yang berkaitan dengan penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki serta lingkungan yang melingkupinya.

Organisasi dapat berkembang secara efektif dan efisien apabila proses pengelolaan berlangsung dengan baik, Misalnya dengan adanya pemerataan dalam pembagian kerja, adanya transparansi atau keterbukaan dalam melakukan pekerjaan baik antara bawahan dengan atasan maupun diantara sesama bawahan, komunikasi yang dilakukan berjalan harmonis karena adanya pengertian dan rasa saling menghargai diantara sesama anggota organisasi sebagai bentuk kekeluargaan.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dapat berkembang pesat dengan etos kerja anggota organisasi yang tinggi namun tidak mengenyampingkan kepentingan individu para anggota organisasi tersebut. Individu memasuki organisasi karena mempunyai kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut tak dapat dipenuhinya secara sendirian, jadi dia memerlukan banyak orang dalam bentuk kerja sama dalam mencapai keinginan yang tidak dapat dilakukannya sendiri.

Organisasi merupakan pengelompokan orang-orang ke dalam aktivitas kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.. Fayol dan Drucker (Suhardan, 2005: 18). Pengorganisasian merupakan penyusunan dan pengelompokkan bermacam-macam pekerjaan, Misalnya berdasarkan jenis yang harus dikerjakan, menurut urutannya, menurut sifatnya, menurut fungsinya, menurut waktu dan kecepatannya. Sedangkan organisasi merupakan penugasan orang-orang ke dalam fungsi pekerjaan yang harus dilakukan agar terjadi aktivitas kerja sama dalam mencapai tujuan.

Menurut Schein (Suhardan, 2005: 18) Organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas sejumlah orang dalam mencapai sejumlah tujuan yang jelas melalui pembagian kerja dan fungsi dan melalui hirarki kekuasaan dan tanggung jawab. Dengan demikian sangat jelas bahwa di dalam sebuah organisasi terdapat

sejumlah aktivitas dan tujuan dimana semua itu harus dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi secara bertanggung jawab sesuai dengan tugasnya masing-masing tanpa menyinggung hak dan kewajiban anggota organisasi lain.

Berdasarkan pengertian organisasi di atas, organisasi memiliki unsur-unsur penting antara lain : memiliki tujuan yang akan dicapai, aturan kerja, norma yang harus ditaati, metode dan prosedur mengerjakan, orang yang menjalankan pekerjaan, kesatuan arah dan perintah, koordinasi, kontrol dan kerja sama, hubungan sosial diantara orang-orang yang ada didalamnya, serta penghargaan kepada setiap orang yang telah melaksanakan pekerjaannya. Barnand, Currier Davis, John D Millet, Lither Gulic, Albert Lepaswasky, Amitai Etzioni (Suhardan, 2005: 18).

2. Proses Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses menyusun organisasi formal dengan melakukan aktivitas merancang struktur, menganalisis pekerjaan, menganalisis kualifikasi pekerjaan, mengelompokan dan membagikan pekerjaan, mengkoordinasikan pekerjaan serta memantau pelaksanaan pekerjaan. Dale (1967 :9) menunjukkan tiga langkah sebagai prosedur pengorganisasian yaitu:

- 1) Pemerincian pekerjaan yaitu menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Pembagian beban pekerjaan kepada orang-orang yang memiliki kualifikasi yang tepat dan dengan beban yang rasional, tidak *overloaded* dan tidak terlalu ringan agar mencapai pelaksanaan secara efektif dan efisien.
- 3) Pengadaan dan pengembangan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan.

c. Pengawasan

Salah satu fungsi manajemen yang memiliki kedudukan sebagai upaya pengendalian dan untuk memastikan apakah suatu program berjalan sesuai dengan yang direncanakan adalah pengawasan. Pengawasan memberi informasi yang dapat dijadikan bahan evaluasi apakah suatu program terus dipertahankan atau

direvisi dan bahkan dibuang. Oleh karena itu, pengawasan memberi arti penting bagi sebuah program dan keberlangsungannya.

Sebagai bentuk pengawasan, para manajer melakukan monitoring dan evaluasi (ME) yang dilakukan secara terus menerus pada setiap fase kegiatan agar berjalannya program tetap terjaga. Kegiatan monitoring dan evaluasi (ME) pada tingkat sekolah dapat dilakukan oleh kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah atau tim yang dibentuk untuk melaksanakan fungsi monitoring dan evaluasi. Tugas mereka adalah melaksanakan pemantauan dan evaluasi terhadap keseluruhan rangkaian pelaksanaan program yang selanjutnya dibuat laporan akuntabilitas kinerja organisasi.

Manajer atau tim pengawasan program perlu dibekali dengan instrumen monitoring dan evaluasi sebagai acuan dalam menilai kesesuaian pelaksanaan program dengan rencana yang telah ditetapkan. Sehingga informasi yang diperoleh dari hasil membandingkan antara rencana dengan implementasi rencana dapat dijadikan masukan pembuatan keputusan yang valid dan terpercaya.

1) Pengertian Pengawasan

Terdapat banyak istilah yang berkaitan dengan pengawasan (*controlling*) yaitu *monitoring*, *correcting*, *evaluating*, dan *supervision*. Istilah-istilah tersebut digunakan sebagai alat *Controlling* atau pengawasan. Pengawasan mengandung arti mengamati terus menerus, merekam, memberikan penjelasan dan petunjuk. Pengawasan mengandung arti pembinaan, dan pelurusan terhadap berbagai ketidaktepatan dan kesalahan. Pengawasan ini merupakan kunci keberhasilan proses manajemen.

Pengawasan menurut Mockler (Stoner, 1996:592) adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam tujuan-tujuan organisasi.

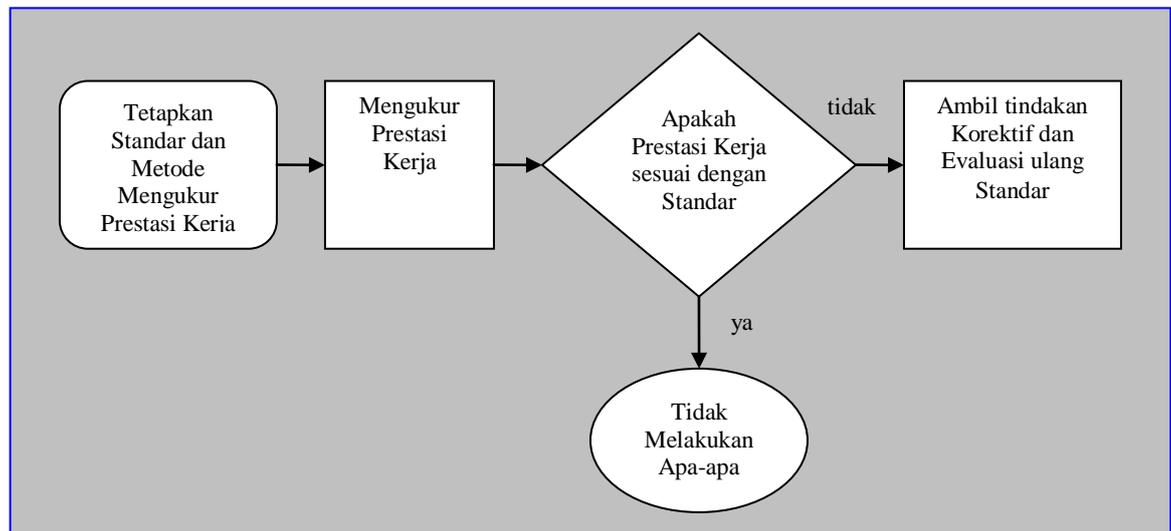
Kegiatan pengawasan pada dasarnya membandingkan kondisi yang ada dengan yang seharusnya terjadi. Apabila dalam prosesnya terjadi penyimpangan/hambatan/ penyelewengan segera dilakukan tindakan koreksi. Untuk memperoleh hasil yang lebih efektif, pengawasan dilakukan bukan hanya pada akhir proses manajemen tetapi pada setiap tingkatan proses manajemen.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan proses untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat memastikan bahwa aktifitas yang dilaksanakan secara riil merupakan aktifitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan.

2). Proses Pengawasan

Proses dasar pengawasan meliputi tiga tahap yaitu : (1) menetapkan standar pelaksanaan; (2) pengukuran pelaksanaan; (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana

Mockler menyusun pengawasan menjadi 4 langkah kegiatan seperti dalam gambar berikut:



Gambar : Langkah-langkah dasar proses pengawasan

Sumber : Stoner (1996:249)

- a) Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja; menetapkan standar dimulai dari menetapkan tujuan atau sasaran secara spesifik dan mudah diukur.

Tujuan atau sasaran dan cara mencapai tujuan tersebut merupakan standar dan metode kerja yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja.

- b) Pengukuran prestasi kerja; kegiatan yang dijalankan untuk mencapai sasaran terus diukur keberhasilannya secara berulang bisa pengamatan langsung atau melalui penggunaan instrumen survey berisi indikator efektifitas kerja.
- c) Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar; hasil pengukuran menjadi bahan informasi untuk dibandingkan antara standar dengan keadaan nyata lapangan.
- d) Mengambil tindakan korektif; bila hasil pengukuran menunjukkan terjadi penyimpangan-penyimpangan, maka dilakukan langkah korektif.

3). Tujuan Pengawasan

Pengawasan secara umum bertujuan untuk mengendalikan kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara efisien dan efektif sesuai dengan rencana yang telah ditentukan dalam program kegiatan.

Menurut Fattah (1996:103) tujuan pengawasan menurut konsep sistem adalah membantu mempertahankan hasil atau output yang sesuai syarat-syarat sistem. Artinya, melalui pengawasan apa yang telah ditetapkan dalam rencana dan program, pembagian tugas dan tanggung jawab, pelaksanaannya serta evaluasinya senantiasa dipantau dan diarahkan sehingga tetap berada dalam ketentuan. Harsono, (1996) menyatakan tujuan pengawasan pendidikan dan kebudayaan adalah untuk mendeteksi sedini mungkin segala bentuk penyimpangan serta menindaklanjutinya dalam rangka mendukung pelaksanaan prioritas pendidikan. Prioritas pendidikan yang dimaksud adalah pemerataan kesempatan belajar , relevansi, peningkatan mutu dan kesangkilan dan kemangkusan .

Pengawasan sesungguhnya bertujuan untuk: (1) membuat pihak yang diawasi merasa terbantu sehingga dapat mencapai visi dan misinya secara lebih efektif dan efisien; (2) menciptakan suasana keterbukaan, kejujuran, partisipasi dan akuntabilitas; (3) menimbulkan suasana saling percaya dalam dan diluar

lingkungan operasi organisasi; (4) meningkatkan akuntabilitas organisasi; (5) meningkatkan kelancaran operasi organisasi; (6) mendorong terwujudnya *good governance*.

4). Fungsi Pengawasan

Pengawasan yang efektif berfungsi sebagai „early warning system“ atau sistem peringatan dini yang sanggup memberikan informasi awal mengenai persiapan program, keterlaksanaan program dan keberhasilan program. Dunn (2000:510) memerinci 4 fungsi pengawasan yaitu: Eksplanasi, akuntansi, pemeriksaan dan kepatuhan.

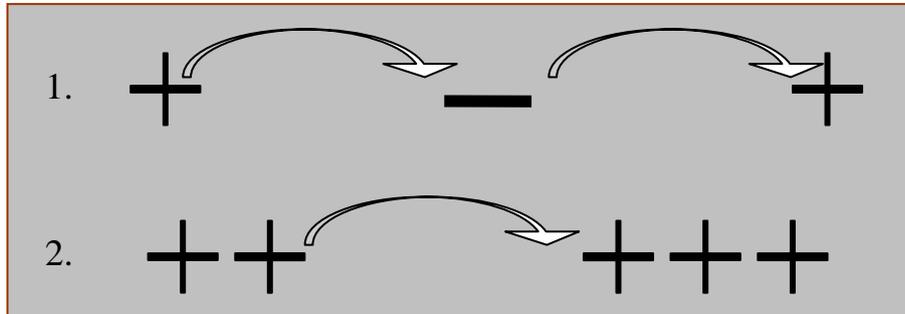
5). Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan

Berbagai teknik dapat digunakan supervisor dalam membantu guru-guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok (*group techniques*), maupun secara perorangan (*individual techniques*) ataupun dengan cara langsung/bertatap muka, dan cara tak langsung melalui media komunikasi (*visual, audial, audio visual*)

Beberapa teknik yang dapat digunakan supervisor pendidikan antara lain:

- a) Kunjungan Sekolah (*School Visit*) bermanfaat untuk mengetahui situasi dan kondisi sekolah secara kuantitatif dan kualitatif.
- b) Kunjungan Kelas (*Class Visit*) atau observasi kelas bermanfaat untuk dapat memperoleh gambaran tentang kegiatan belajar mengajar di kelas
- c) Kunjungan antar Kelas/ sekolah (*intervisitation*); supervisor memfasilitasi guru untuk saling mengunjungi antar kelas atau antar sekolah. Tujuannya agar guru mengetahui pengalaman guru lain atau sekolah lain yang lebih efektif dalam perbaikan dan peningkatan pembelajaran. Dalam pertemuan ini dilakukan dialog mengenai inovasi-inovasi atau hal-hal yang menarik dari isi kunjungan.
- d) Pertemuan Pribadi (*individual conference*); setelah melakukan observasi kelas, supervisor melakukan pertemuan pribadi berupa percakapan, dialog, atau tukar pikiran tentang temuan-temuan observasi.

Mekanisme yang dapat dikembangkan dalam dialog supervisi merujuk pada pola dialog supervisi seperti pada gambar berikut:



Gambar 4 Mekanisme Dialog Supervisi

(1) Mulailah dari hal yang positif dari diri guru (tidak memulai dialog dari hal negative), mungkin penampilan fisiknya, volume suaranya atau apapun yang menjadi kelebihan guru dari kelemahan yang ditemukan. Giring pembicaraan ke arah kesadaran guru akan kelemahan yang dirasakan (Upayakan supervisor tidak memberitahunya, tetapi guru yang menemukan dari apa yang dirasakan sendiri. Diskusikan apa yang dilontarkan guru sebagai kelemahan sehingga jelas problema yang dihadapi. Arahkan agar supervisee menemukan cara-cara yang dapat dilakukannya sendiri dengan cara dan persepsi guru sendiri sehingga menjadi komitmen.

(2) Dalam hal tidak menemukan kelemahan, jangan segan-segan katakan akan kelebihan guru, dan dialogkan upaya-upayakan pengembangan lebih lanjut.

- e) Rapat Guru; saat supervisor menemukan beberapa permasalahan yang sama dihadapi hampir seluruh guru, maka sangat tidak efektif bila dilakukan pembicaraan individual. Maka bisa dibahas dalam rapat guru.
- f) Penerbitan Buletin Profesional; supervisor dapat menjadi penggagas pembuatan bulletin supervise sebagai wahana supervisor dan guru-guru mengembangkan profesinya dengan media tulisan.
- g) Penataran; penataran yang dilakukan supervisor atau pihak lain untuk mengembangkan profesionalisme guru harus dimanfaatkan dan ditindaklanjuti supervisor sebagai upaya pelayanan professional.

SUBSTANSI MANAJEMEN PENDIDIKAN

a. Program Kesiswaan

Sekolah efektif ditinjau dari manajemen kesiswaan adalah diperolehnya siswa yang siap belajar dan dibuat beberapa rencana strategis dan operasional tentang kesiswaan untuk pembelajarannya dan untuk pengembangan aspek keagamaan, kesehatan, kesenian dan hubungan sosialnya.

Manajemen kesiswaan dimulai saat siswa masuk sekolah dengan melalui seleksi yang adil dan jujur, rekrutasi dan pembinaan terhadap siswa, dan melaksanakan layanan bimbingan dan konseling bagi pemecahan masalah dan perkembangan karier belajar siswa.

Manajemen sekolah yang efektif bagi bidang kesiswaan diarahkan untuk menumbuh-kembangkan kecerdasan, minat dan bakat, Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan, dan untuk Menegakan disiplin siswa. Indikator bahwa siswa telah dimanaj dengan baik adalah, diperolehnya siswa yang memiliki passinggrade yang cukup bahkan lebih dari cukup, siswa aktif mengikuti kegiatan di sekolah, prestasi akademik maupun ekstrakurikuleranya baik, tidak bolos, tidak tinggal kelas, tidak dropout.

b. Manajemen Ketenagaan

Manajemen ketenagaan adalah upaya menata para personil sekolah dalam keahlian dan hubungan sosialnya, mulai para personil diterima bekerja sampai kepada pengembangan kariernya.

Kepala sekolah tidak hanya memusatkan diri untuk pembinaan dan pengembangan keahlian personil, tetapi kepuasan kerja personil menjadi pertimbangan pokok dalam menetapkan kebijakan sekolah tentang pembinaan personil.

Manajemen keahlian guru diarahkan pada kemampuan profesional guru untuk menyelenggarakan pembelajaran, sedangkan manajemen sosialnya lebih diarahkan pada bagaimana guru memiliki kematangan sosial maupun emosional dalam berinteraksi dengan siswa dan personil.

Pengelolaan tenaga kependidikan meliputi langkah-langkah perencanaan, penyeleksian, penempatan, pembinaan, dan kesejahteraan tenaga personil. Lipham dan Hoeh menyarankan beberapa kemampuan yang diperlukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bagian pengelolaan para personil sekolah adalah sebagai berikut:

Tahap I. Mengidentifikasi pegawai baru, yang meliputi kemampuan:

- 1) Kepala sekolah menetapkan persyaratan peranan yang khusus bagi setiap jabatan yang kosong
- 2) Kepala sekolah melakukan wawancara dan seleksi terhadap calon anggota yang telah diidentifikasi memiliki kualifikasi terbaik untuk setiap jabatan dan memberikan rekomendasi untuk diangkat.

Tahap II. Orientasi Staf, yang meliputi kemampuan :

- 3) Kepala sekolah mengkoordinasikan orientasi anggota staf yang baru terhadap sistem sekolah, pegawai. Lembaga/organisasi siswa dan masyarakat.

Tahap III. Penugasan staf, yang meliputi kemampuan:

- 4) Kepala sekolah menaksirkan tingkat kesesuaian antara harapan-harapan dengan peranan dan kebutuhan penempatan individu.
- 5) Kepala sekolah memberikan rasa optimis kepada para pegawai baru untuk dapat mencapai kesuksesan seperti pegawai lainnya.
- 6) Kepala sekolah menugaskan kembali para pegawai yang sudah berpengalaman kepada posisi dan peranannya untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan individu.
- 7) Kepala sekolah dapat mengemukakan ide-idenya dan mengkoordinasikan tujuan-tujuan dan program-program individual dan sub unit dengan sekolah dan program-program dan tujuan-tujuan sistem sekolah.

Tahap IV. Pengembangan staf, meliputi kemampuan:

- 8) Kepala sekolah mengikut sertakan staf dalam kegiatan-kegiatan pengembangan profesionalnya dihubungkan dengan proses pendidikan dan administrasi.

- 9) Kepala sekolah memimpin suatu program pengembangan staf secara sistematis melalui observasi dalam kelas dan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan dengan staf.
- 10) Kepala sekolah mengkoordinasikan kegiatan profesional, perpustakaan profesional, program pengajaran siswa, dan kegiatan in-service.
- 11) Kepala sekolah membimbing setiap anggota staf ke arah keterlibatan secara selektif dalam kegiatan pengembangan staf.
- 12) kepala sekolah menilai kegiatan pendidikan in-service bagi individu dan kelompok dan memberikan rekomendasi mengenai cara-cara penyempurnaan/perbaikannya.

Tahap V. Penilaian Staf, meliputi:

- 13) kepala sekolah melibatkan staf dalam memperoleh persetujuan tujuan evaluasi dan prosedur evaluasi yang digunakan.
- 14) Kepala sekolah mengumpulkan, mengorganisir dan menganalisis data yang berhubungan dengan proses dan hasil pengajaran.
- 15) kepala sekolah mendasari keputusannya pada data evaluasi yang spesifik.

c. Manajemen Kurikulum

Pengelolaan kurikulum berkaitan dengan pengelolaan pengalaman belajar yang dialami oleh siswa yang membutuhkan strategi tertentu sehingga menghasilkan produktivitas belajar. Strategi mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga sampai evaluasi perlu didukung oleh sumber daya yang memadai.

Adanya pengorganisasian kurikulum yang dapat berupa analisis kurikulum sesuai dengan langkah-langkah pengorganisasian KTSP. Dengan banyaknya inovasi dalam kurikulum kepala sekolah dituntut untuk lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan melalui reorientasi dan restrukturisasi kurikulum terutama dalam silabus dan pada implementasinya.

Saat ini dikembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan yang merupakan respons pendidikan untuk meningkatkan mutu lulusan yang kompeten

dalam menata hidup dan kehidupannya dengan menerapkan kemampuan yang dimiliki.

Kompetensi dikembangkan untuk memberikan keterampilan dan keahlian bertahan hidup (*life skills*) dalam perubahan, pertentangan, ketidakpastian dan kerumitan dalam kehidupan. Kurikulum berbasis kompetensi ditujukan untuk menciptakan tamatan yang kompeten dan cerdas dalam membangun identitas budaya dan bangsanya dengan memberikan dasar-dasar pengetahuan, keterampilan, pengalaman belajar yang membangun integritas sosial, serta membudayakan dan mewujudkan karakter nasional.

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan memudahkan guru dalam menyajikan pengalaman belajar yang sejalan dengan *prinsip belajar sepanjang hayat* yang mengacu pada empat pilar pendidikan universal yang dikemukakan Unesco (delor, 1997), yaitu belajar mengetahui (*learning to know*), belajar melakukan (*learning to do*), belajar menjadi diri sendiri (*learning to be*), dan belajar hidup dalam kebersamaan (*learning to live together*). Mempersiapkan peserta didik yang memiliki berbagai kompetensi pada hakekatnya merupakan upaya untuk menyiapkan peserta didik yang memiliki kemampuan intelektual, emosional, spiritual, dan sosial yang bermutu tinggi, antara lain berupa keterampilan motorik/manual, kemampuan intelektual, sosial, dan emosional. Dengan memiliki kompetensi semacam itu, peserta didik diharapkan mampu untuk menghadapi dan mengatasi segala macam akibat dari adanya perkembangan dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan terdekat sampai yang terjauh (lokal, nasional, regional, dan internasional).

Saat ini kepala sekolah ditantang untuk mewujudkan inovasi kurikulum melalui peningkatan relevansi kurikulum dengan program *Life skills* sebagai salah satu fokus analisis dalam pengembangan kurikulum. Dalam implementasinya pengembangan life skills meliputi keterampilan hidup yang relevan dipelajari di sekolah setelah menyelesaikan satuan program belajar tertentu; bahan belajar yang harus dipelajari agar keterampilan hidup tersebut dikuasai siswa yang mempelajarinya; kegiatan dan pengalaman belajar siswa agar benar-benar menguasai keterampilan tersebut; sarana dan prasarana pendukung kepemilikan

keterampilan yang diinginkan; dan indikator keberhasilan siswa yang mengikutinya. Depdiknas (2001:74) mengategorikan kecakapan hidup dalam lima pilar yaitu:

- a) Kecakapan mengenal diri (*self awareness*), yang juga sering disebut kemampuan personal (*personal skill*);
- b) Kecakapan berfikir rasional (*thinking skill*);
- c) Kecakapan social (*social skill*)
- d) Kecakapan akademik (*academic skill*)
- e) Kecakapan vokasional (*vocational skill*)

d. Sarana Prasarana

1) Pengertian Sarana Prasarana

Sarana merupakan semua peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang dalam proses pendidikan, seperti : Gedung, ruangan belajar/kelas, alat-alat/media pendidikan, meja, kursi dan sebagainya.

Prasarana adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan, seperti : halaman, kebun/taman sekolah, jalan menuju ke sekolah.

2) Standar Sarana Prasarana

Standar sarana dan prasarana adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain, yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran, termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Standar Sarana Prasarana sudah ditetapkan dalam Standar Pendidikan Nasional, yaitu:

Pasal 42

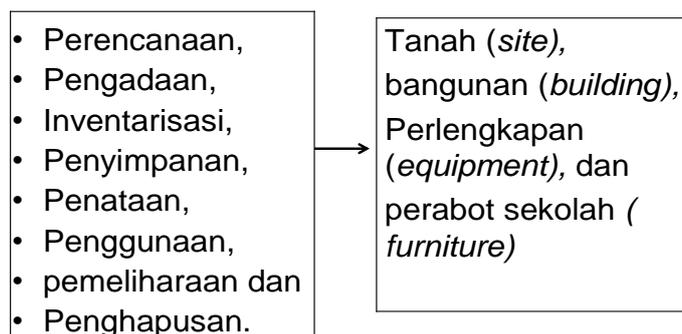
- (1) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
- (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Pasal 46

- (1) Satuan pendidikan yang memiliki peserta didik, pendidik, dan/atau tenaga kependidikan yang memerlukan layanan khusus wajib menyediakan akses ke sarana dan prasarana yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

3) Pengelolaan Sarana Prasarana

school plant administration



Pengelolaan sarana dan prasarana dapat diartikan sebagai kegiatan menata, mulai dari merencanakan kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, penyimpanan,

pemeliharaan, penggunaan dan penghapusan serta penataan lahan, bangunan, perlengkapan, dan perabot sekolah secara tepat guna dan tepat sasaran.

Lahan atau “*site*” yang dimaksud adalah letak/lokasi tanah atau suatu lahan yang telah dipilih secara seksama untuk dibangun di atas tanah/lahan tersebut gedung atau bangunan sekolah atau lembaga pendidikan. Bahkan dalam pengertian yang lebih luas lahan ini mencakup pula tempat berkebun, bertani, beternak, maupun bermain dan berolah raga serta halaman tempat upacara berlangsung, dan kegiatan lain sepanjang ada kaitannya secara langsung dengan kegiatan belajar mengajar.

Bangunan atau “*Building*” berarti semua bangunan atau ruangan yang sengaja didirikan di atas lahan tersebut dan digunakan untuk kepentingan pendidikan serta menunjang kelancaran PBM.

perabot dan perlengkapan disini berarti benda dan alat yang bergerak maupun yang tidak bergerak, yang dipergunakan untuk menunjang kelancaran penyelenggaraan pendidikan. Secara lebih spesifik lagi yang dimaksud dengan perlengkapan adalah perlengkapan yang dipergunakan bagi terselenggaranya kegiatan belajar mengajar, bermain dan bekerja, seperti perlengkapan tulis menulis, menggambar, olah raga, kesenian, dan juga termasuk perlengkapan : penerangan, air minum dan cuci, pendingin, pemanas, dan sarana komunikasi. Sedangkan perabot atau mebel, yaitu berupa meja, kursi, bangku, berbagai macam papan pendidikan, kotak mapun rak dan gantungan.

e. **Pengelolaan Keuangan**

1) **Definisi Biaya Pendidikan**

Biaya pendidikan didefinisikan sebagai nilai rupiah dari seluruh sumber daya (*input*) yang digunakan untuk suatu kegiatan pendidikan atau nilai rupiah dari seluruh sumber daya (*input*) atau seluruh pengeluaran yang berupa uang yang digunakan untuk kegiatan pendidikan. Depdiknas (2000: 5) mendefinisikan biaya pendidikan sebagai seluruh pengeluaran yang berupa sumber daya (*input*) baik

berupa barang (*natura*) atau berupa uang yang ditujukan untuk menunjang kegiatan proses belajar mengajar.

Biaya pendidikan menurut Elchanan Cohn dan Terry G. Geske terdiri atas biaya lancar (*current*) dan biaya modal (*capital*). Biaya lancar meliputi gaji/honor pelayanan guru selama periode tertentu, sedangkan biaya modal meliputi pengeluaran untuk periode yang akan datang. Biaya yang dikeluarkan untuk bangunan dan peralatan baru atau renovasi infra struktur yang lama, tidak dihitung sebagai biaya lancar, karena bila biaya ini dimasukkan akan mengakibatkan perkiraan biaya lancar yang besar sebesar nilai aset sekolah yang meningkat.

Selanjutnya, biaya pendidikan dibagi menjadi biaya langsung (*direct cost*) yang dikeluarkan oleh sekolah dan siswa/orang tua siswa dan biaya tidak langsung (*indirect cost*) seperti pendapatan yang hilang (*earning forgone*). Biaya langsung yang dikeluarkan sekolah merupakan pengeluaran sekolah untuk kegiatan proses belajar. Sedangkan biaya langsung yang dikeluarkan siswa/orang tua siswa meliputi: (1) tambahan biaya untuk ruangan, asrama, dan pakaian; (2) biaya transportasi dari/ke sekolah; dan (3) biaya-biaya perlengkapan, seperti buku, peralatan seni dan olahraga, dan lainnya.

M. Woodhall (1987) membedakan biaya pendidikan ke dalam *capital and recurrent cost* (biaya lancar dan modal). Biaya lancar meliputi pengeluaran untuk barang-barang konsumsi (seperti: buku, alat tulis, bensin) dan jasa yang memberikan manfaat jangka pendek dan harus secara berkala diperbarui. Sedangkan biaya modal meliputi biaya yang dikeluarkan untuk pembelian aset-aset tahan lama, seperti: bangunan peralatan, yang diperkirakan memberikan manfaat untuk jangka panjang. Pembelian barang-barang modal ini disebut investasi.

2) Klasifikasi Biaya Pendidikan

Tsang mengklasifikasikan biaya pendidikan ke dalam biaya publik (*public costs*), biaya pribadi (*private costs*), biaya sosial (*social costs*), biaya langsung (*direct costs*), biaya tidak langsung (*indirect costs*), biaya personel (*personnel costs*), biaya bukan personel (*non-personnel costs*), biaya operasional/lancar (*operational/recurrent costs*), biaya modal/pengembangan (*capital/development*)

costs), biaya institusi (*institutional costs*), biaya domestik (*domestic costs*), dan biaya eksternal (*external costs*).

Cohn dan Geske (1990: 71) mengelompokkan biaya pendidikan sebagai, (1) biaya langsung (*direct cost*) yaitu biaya yang dikeluarkan oleh sekolah, siswa dan keluarga siswa, (2) biaya tidak langsung (*indirect cost*) seperti *forgone earning*. Pengertian lain biaya pendidikan meliputi biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*). Biaya langsung terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan pelaksanaan pengajaran dan kegiatan belajar siswa berupa pembelian alat-alat pelajaran, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orangtua, maupun siswa sendiri. Sedangkan biaya tidak langsung berupa pendapatan yang hilang (*forgone earning*) dari siswa.

Woodhall juga mengklasifikasikan biaya pendidikan ke dalam *private cost* yaitu biaya yang dikeluarkan oleh pribadi siswa/orang tua dan *social cost* yaitu biaya yang ditanggung oleh masyarakat (pemerintah). Menurut Woodhall, *private cost* mencakup pengeluaran untuk sumbangan pendidikan, buku, perlengkapan, transportasi, dan penghasilan siswa yang tidak jadi diterima karena sekolah (*forgone earning*); sedangkan *social cost* meliputi selain *private cost* yang telah diuraikan di muka juga biaya-biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah seperti biaya-biaya departemen (pusat dan daerah), gedung, gaji tenaga kependidikan, peralatan, buku paket, dll. Pada dasarnya, *social cost* ini sama dengan *cycle cost*. Berkaitan dengan biaya *forgone earning*, Verry memperjelas bahwa dalam *private cost*, *forgone earning* itu adalah *forgone earning* setelah pajak; sedangkan dalam *social cost*, *forgone earning* yang dianggap biaya adalah *forgone earning* sebelum pajak yang merupakan proksi dari nilai output yang tidak jadi diproduksi karena siswa sekolah dan tidak bekerja sehingga disebut juga *output forgone*. (Woodhall, 1987: 393; Verry, 1987: 401 dalam Abbas Ghazali, 2003: 10). Sementara itu, PP 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pasal 62 ayat 1 menyebutkan bahwa pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.

3) Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan dana pendidikan itu mencakup dua aspek, yaitu :

- (1) Dimensi Penerimaan atau sumber dana, dan
- (2) Dimensi Pengeluaran atau alokasi dana.

Dimensi penerimaan antara lain bersumber dari : penerimaan umum pemerintah, penerimaan khusus pemerintah yang diperuntukan bagi pendidikan, iuran sekolah, dan sumbangan-sumbangan masyarakat. Sedangkan dimensi pengeluaran meliputi: pengeluaran modal/Kapital atau anggaran pembangunan (*capital outlay/expenditure*).

Dasar hukum pengelolaan keuangan era desentralisasi seperti dalam bagan berikut ini:



e. Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Elsbree memberikan sembilan prinsip dalam pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat ini, adalah :

- 1) ketahuilah apa yang anda yakini;
- 2) laksanakanlah program pendidikan Anda dan bersahabatlah dengan masyarakat;
- 3) ketahuilah/kenalilah masyarakat Anda;

- 4) adakanlah survey tentang masyarakat di daerah;
- 5) pelajarilah masyarakat dan daerah anda melalui dokumen-dokumen;
- 6) jadilah anggota organisasi dalam masyarakat;
- 7) adakanlah kunjungan ke rumah orang tua murid;
- 8) layanilah masyarakat itu untuk membantu program sekolah anda.

(Willard S. Elsbree and Harold Mc Nallu, “*Elementary school Administration and Supervision*”, 1959:430-440)

Cara untuk dikenal oleh orang tua siswa dan masyarakat antara lain dengan melalui media:

- 1) laporan kepada orang tua siswa;
- 2) bulletin bulanan;
- 3) Surat Kabar Sekolah;
- 4) Pameran Sekolah;
- 5) Open House;
- 6) Kunjungan ke sekolah lain;
- 7) Kunjungan ke rumah;
- 8) Radio dan televisi;
- 9) Organisasi alumni;
- 10) Laporan Tahunan; dan sebagainya.

Kemampuan dalam mengembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat:

Bidang I. Analisis masyarakat meliputi kemampuan:

- 1) Kepala sekolah mengkoordinasikan lokasi kerja dewan pengawasan atau wakil anggota masyarakat lainnya dalam menganalisis tujuan, sasaran, program dan prosedur-prosedur sekolah.
- 2) Kepala sekolah mengadakan suatu penelitian yang sistematis tentang persepsi masyarakat terhadap kebutuhan dan harapan-harapan terhadap sekolah.

Bidang II. Komuniaksi dengan masyarakat meliputi:

- 3) Kepala sekolah berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan masyarakat sekitar dan dengan organisasi masyarakat.

- 4) Kepala sekolah menekankan kepada para guru, murid dan personil bagian hubungan sekolah dengan masyarakat untuk mengimplikasikan peranan mereka.
- 5) Kepala sekolah berkomunikasi dengan pimpinan dan anggota organisasi guru-orang tua untuk meningkatkan keefektifan organisasi tersebut.
- 6) Kepala sekolah menganalisis informasi yang dibutuhkan oleh urusan umum sekolah dan menyiapkan dan melakukan komunikasi untuk mempertemukan kebutuhan-kebutuhan tersebut.
- 7) kepala sekolah mendapatkan dan menganalisis secara sistematis umpan balik dari komunikasi.
- 8) Kepala sekolah menjelaskan kriteria kuantitatif dan kualitatif yang digunakan oleh masyarakat untuk menilai proses dan produk sekolah.

Bidang III. Pemanfaatan sumber-sumber masyarakat:

- 9) Kepala sekolah melakukan penyelidikan program-program sumber, masyarakat secara terpadu
- 10) Kepala sekolah mendorong praktek pendidikan dengan memanfaatkan masyarakat sebagai laboratorium belajar.

James M. Lipham and James Koeh Jr, (1974:344-345)

ESENSI MANAJEMEN PENDIDIKAN

a. **KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan pendidikan yang diperlukan saat ini adalah pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan dan dengan professional menunjukan diri sebagai seorang yang memiliki integritas untuk mengembangkan anggota dan organisasi. Melalui pemimpin yang demikian organisasi dapat meraih keberhasilan. Dengan demikian kepemimpinan menjadi salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi.

1). Definisi Kepemimpinan

“Kepemimpinan” diterjemahkan dari bahasa Inggris “Leadership” dalam Ensiklopedi Umum (1993) diartikan sebagai “hubungan yang erat antara seorang dan kelompok manusia, karena ada kepentingan yang sama”. Hubungan tersebut

ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing dari pemimpin dan yang dipimpin.

Berikut beberapa definisi kepemimpinan:

- (1) Bass (1990), Kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok.
- (2) Jacobs and Jacques (1990: 281) Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- (3) Yukl (1981) *Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed thought the communication process, toward the attainment of a special goal or goals.*
- (4) Rauch and Behling (1984:46) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
- (5) Kotter (1988: 5). Kepemimpinan adalah proses menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara yang tidak memaksa

Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa akan terjadi kepemimpinan apabila di dalam situasi tertentu seseorang lebih menonjol dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perseorangan atau kelompok sehingga dengan penuh kesadaran orang-orang dapat mengikuti apa yang diinginkan pemimpin dalam mencapai tujuan.

Kepemimpinan pendidikan adalah suatu proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan perilaku orang lain serta melakukan suatu perubahan kearah yang lebih positif dalam mengupayakan keberhasilan pendidikan.

2) Keterampilan Kepemimpinan

Davis, 1981:127 mengidentifikasi tiga keterampilan kepemimpinan yaitu:

- (1) *Technical Skills*; diperlukan pemimpin agar ia mampu mengawasi dan menilai pekerjaan sesuai dengan keahlian yang digelutinya. Contohnya pemimpin pendidikan perlu menguasai cara-cara menyusun Renstra, membuat silabus, memahami PBM, menguasai teknik penilaian, dan sebagainya.
- (2) *Human Skills*; kemampuan dalam membangun relasi dan dapat bekerja sama dengan orang lain adalah kualifikasi yang dipersyaratkan seorang pemimpin baik dalam situasi formal maupun in-formal. Untuk membangun relasi yang lebih baik harus dikembangkan sikap respek dan saling menghargai satu sama lain.
- (3) *Conceptual Skills*; pemimpin yang disegani adalah pemimpin yang mampu memberi solusi yang tepat yang timbul dari pemikirannya yang cerdas tentang suatu persoalan.

Sedangkan Tim Dosen MKDK (2006) menjelaskan bahwa pemimpin perlu memiliki keterampilan kepemimpinan yaitu:

- (1) Keterampilan dalam memimpin
- (2) Keterampilan dalam hubungan insani
- (3) Keterampilan dalam proses kelompok
- (4) Keterampilan dalam administrasi personil
- (5) Keterampilan dalam menilai.

3) Fungsi Kepemimpinan

Organisasi berisi sekelompok orang yang satu diantaranya dibutuhkan untuk menggerakkan mereka agar bekerja dengan efektif. Kepemimpinan akan terjadi secara efektif apabila pemimpin dapat menjalankan dua fungsi utama yaitu (1) yang berkaitan dengan tugas (*task-related*) atau fungsi pemecahan masalah, dan (2) berkaitan dengan pembinaan kelompok atau fungsi sosial (*group maintenance*).

Fungsi tugas memudahkan dan mengkoordinasikan usaha kelompok dan memilih, mendefinisikan dan memecahkan masalah bersama. Fungsi sosial membantu kelompok berjalan lebih lancar, menengahi perbedaan pendapat, meredam konflik, dan dapat memancarkan perasaan hangat dan empatik kepada anggota.

4) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau dapat juga diartikan sebagai pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya. Terdapat dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*), dan gaya dengan orientasi pada anggota (*employee-oriented*).

Gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas ingin pekerjaan selesai dengan memuaskan, tepat waktu dan sempurna sehingga ia betul-betul mengendalikan pegawai agar konsisten dan serius dalam pekerjaannya. kadang-kadang pemimpin tidak mau tahu dengan urusan-urusan pribadi karyawannya.

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai/anggota organisasi melaksanakan kepemimpinannya dengan berupaya memberikan dorongan semangat, membimbing dan mengarahkan secara emphatik dan memberikan kepercayaan kepada anggota untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan karyanya sendiri.

Beberapa gaya kepemimpinan dapat dikemukakan sebagai berikut:

Gaya Dasar Kepemimpinan

Terdapat empat gaya dasar kepemimpinan yaitu otoriter, pseudo demokratis, laissez faire dan demokratis.

- Otoriter (*authoritative*); adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada kekuasaan dan kepatuhan anggota secara mutlak. Pemimpin menjadi penguasa absolute yang selalu mendikte anggota untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keinginannya. Ia tidak senang didebat, tidak suka meminta pendapat anggota yang ia sukai adalah anggota melaksanakan tugas-tugas berdasar perintahnya secara patuh tanpa banyak protes.

- *Pseudo Demokratis*; adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penciptaan situasi yang memberi kesan demokratis padahal pemimpin sangat pandai menggiring pikiran/ide anggota untuk mengikuti kehendaknya. Seringkali pemimpin melaksanakan rapat, diskusi untuk meminta pendapat anggota padahal ia sudah memiliki pendapat sendiri yang akan dipakai dalam kebijakannya.
- *Laissez Faire*; adalah gaya kepemimpinan yang tidak menunjukkan kemampuan memimpin karena ia membiarkan organisasi dan anggota melaksanakan kegiatannya masing-masing tanpa dalam satu arah kebijakan yang jelas dari pemimpin. Ia tidak menunjukkan kualifikasi sebagai pemimpin karena tidak memberikan sumbangsih apa-apa pada kinerja organisasi. Ia seorang yang acuh tak acuh tidak mau tahu masalah dan tantangan organisasi. Mungkin saja ia berbuat demikian karena ia banyak tugas lain di luar sehingga tidak cukup waktu untuk membimbing dan membangun organisasi atau bahkan mungkin karena ia tidak memiliki keahlian dalam bidang kerja organisasi yang dipimpinya sehingga segala sesuatunya menyerahkan sepenuhnya kepada anggota.
- *Demokratis*; adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan interpersonal yang baik. Ia mengharapkan para anggota organisasi berkembang sesuai potensin. Untuk itu pemimpin berupaya membimbing, mengarahkan dengan berpartisipasi dalam kegiatan dan mengakui karya mereka secara proporsional.

b. **PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Membuat keputusan merupakan bagian tak terpisahkan dari manajemen karena pada dasarnya, ketentuan-ketentuan, peraturan-peraturan, tujuan-tujuan, dan kegiatan yang harus dilaksanakan atau yang tidak boleh dilaksanakan merupakan hasil dari pengambilan keputusan. Di samping itu, para manajer dihadapkan pada berbagai alternatif yang harus dipilih untuk memecahkan suatu permasalahan.

Pembuatan keputusan dengan pemecahan masalah memiliki keterkaitan yang kuat. Manajer yang membuat keputusan karena ia dihadapkan pada berbagai masalah yang harus segera dipecahkan dengan menetapkan satu atau beberapa pilihan sebagai keputusan. Di samping itu, para manajer menempuh jalan memahami dan menganalisis berbagai masalah dan kemungkinan pemecahan terbaik sebagai langkah membuat keputusan.

Antara pembuatan keputusan dengan pemecahan masalah tidak selalu identik. Pilihan alternatif yang harus diputuskan, tidak selalu dihadapkan pada suatu pemecahan masalah bisa saja sebagai upaya meningkatkan keberhasilan yang sudah diraih. Namun demikian, hasil keputusan yang salah dapat melahirkan masalah baru..

Untuk menghindari kesalahan mengambil keputusan, para manajer perlu memahami permasalahan dan memiliki wawasan tentang masa depan keputusan. Hal ini dapat disiasati dengan sejumlah teknik yang dapat digunakan untuk mendapatkan suatu keputusan yang bermutu.

1) MENGENAL MASALAH DAN PEMBUATAN KEPUTUSAN

Masalah adalah setiap situasi dimana apa yang terjadi tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Semakin besar perbedaan tersebut, semakin besar pula masalahnya.

Suatu masalah dapat dirasakan apabila terjadi kesenjangan antara yang diharapkan dengan kenyataan atau antara teori dengan prakteknya, yang apabila hal ini dibiarkan akan menimbulkan kerugian.

Masalah merupakan sesuatu yang menyimpang dari apa yang diharapkan atau direncanakan atau ditentukan untuk dicapai, sehingga merupakan rintangan atau hambatan untuk menuju ke tercapainya tujuan.

Simon (1977:39) menyatakan bahwa sebuah problem adalah "...a deviation from standard". Selaras dengan pandangan tersebut Michael dan Jones (1973:263) mendefinisikan sebagai berikut: "...a problem is frequently said to exist when a difference is perceived between reality and desires. Thus, it has been defined as , the existence of an event out of control, or as the difference between what we see

factually to be the present situation and what we would like to see to meet our objectives the problem is the difference”.

Seringkali masalah dalam organisasi bersifat mendasar dan kompleks yang menuntut pemecahan dengan berbagai kemungkinan jawaban dan adakalanya memerlukan penelitian atau eksperimen untuk mendapatkan jawabannya.

Pemecahan masalah merupakan upaya mencari jawab atas apa yang dirasakan sebagai masalah atau beberapa solusi yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul.

Pemecahan masalah dalam manajemen bukanlah seperti menyembuhkan penderita demam berdarah, karena permasalahannya tetap ada dan sewaktu-waktu dapat timbul kembali. Oleh karena itu perlu diketahui penyebab dan sumber masalahnya sehingga kita dapat mengambil tindakan yang tepat dan komprehensif.

Istilah keputusan pada umumnya dipandang sebagai pilihan. Ini berarti ada beberapa kemungkinan (alternatif) yang ada di antaranya ditetapkan sebagai pilihan. Dengan kata lain keputusan berarti penetapan terhadap satu pilihan. Berikut beberapa pengertian pembuatan keputusan:

- (1) Trewtha dan Newport (1982); Pengambilan keputusan sebagai proses memilih rangkaian/tindakan diantara dua macam alternatif yang ada (atau lebih) guna mencapai pemecahan atas problem tertentu.
- (2) Siagian (1997:24); Pembuatan keputusan adalah pilihan yang secara sadar di jatuhkan atas satu alternatif dari berbagai alternatif yang tersedia.
- (3) Stoner (1999); pembuatan keputusan merupakan proses yang digunakan untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses menetapkan alternative yang terbaik yang dilakukan secara komprehensif untuk memecahkan suatu permasalahan.

2) PENTINGNYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM MANAJEMEN

Pengambilan keputusan penting sebagai jalan memecahkan masalah dan sebagai upaya mempertahankan dan mengembangkan organisasi. Masalah muncul

tanpa diduga, bersifat subjektif dan relative. Namun demikian seorang manajer dapat mengetahui masalah dari beberapa indikasi yang muncul yaitu:

- (1) Dirasakan adanya kemunduran prestasi kerja dari tahun lalu; Nilai Ujian siswa yang turun, tidak memperoleh kejuaraan dalam kompetisi ekstrakurikuler, guru dan personil lain sering bolos kerja, hanya sedikit saja guru dan personil lain yang hadir dalam undangan rapat pengembangan sekolah, siswa-siswa banyak yang melanggar peraturan. Peristiwa ini memberikan sinyal kepada kepala sekolah bahwa ada masalah yang telah berkembang.
- (2) Terjadinya penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Berarti proyeksi dan harapan kepala sekolah tidak terpenuhi. Jumlah enrollment tiba-tiba anjlok, proposal-proposal tidak ditanggapi Disdik, anggaran turun, jadwal beberapa kegiatan sekolah molor dan ada banyak yang tidak terealisasi sehingga perlu turun tangan kepala sekolah untuk memulihkan situasi.
- (3) Adakalanya rekan kerja, komite, orang tua siswa atau orang yang berani memberi masukan memberi tahu adanya penyimpangan. Keluhan orang tua akan kekosongan kelas, keluhan personil lain tentang ketertutupan pengelolaan kegiatan oleh segelinit orang memberi sinyal adanya masalah dengan orang-orang.
- (4) Adanya inovasi dalam manajemen maupun pembelajaran yang menuntut adanya perubahan proses atau prosedur dalam organisasi.

Pentingnya pengambilan keputusan untuk memecahkan masalah terkait dengan posisi keputusan itu sendiri yang diharapkan dapat mempertahankan lembaga agar terus *survive*, penggerak kegiatan, dan menjadi titik berangkat (*Point of Departure*) organisasi dalam melaksanakan aktifitas manajemen.

3) PRINSIP-PRINSIP PEMBUATAN KEPUTUSAN

Beberapa prinsip pembuatan keputusan yang harus diperhatikan adalah :

- (1) Keputusan berada dalam kekuasaan. Keputusan tidaklah sah apabila dibuat bukan oleh orang yang memiliki kekuasaan. Keputusan organisasi sepenuhnya dibuat dibawah tindakan pembuat keputusan.

- (2) Mempertimbangkan semua hal yang relevan dan membuang jauh-jauh hal yang tidak relevan
- (3) Pembuat keputusan tidak boleh membuat keputusan untuk perbuatan tidak jujur dan untuk tujuan yang salah.
- (4) Pembuat keputusan harus menjamin bahwa kegiatan didasarkan pada bukti.
- (5) Keputusan harus masuk akal
- (6) Orang yang mungkin terkait dengan keputusan harus disetujui dengan prosedur yang adil yang merupakan prinsip-prinsip keadilan.
- (7) Mempertimbangkan kebijakan pemerintahan.
- (8) Pembuat keputusan tidak mendasarkan keputusannya hanya atas petunjuk orang lain atau seseorang.

4) TIPE KEPUTUSAN

Masalah yang berbeda membutuhkan tipe pembuatan keputusan yang berbeda pula. Masalah yang sering kali dihadapi kepala sekolah berkaitan dengan penerimaan siswa baru, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, monitoring kegiatan dan pelaporan dapat diselesaikan dengan suatu prosedur pembuatan *keputusan terprogram*. Masalah incidental yang berada dalam ketidakpastian, penuh resiko dan yang tidak umum terjadi dan penyelesaian spesifik memerlukan pembuatan *keputusan yang tidak terprogram*.

(1) Keputusan Terprogram (*programmed decisions*)

Keputusan terprogram dibuat berdasarkan kebijakan, prosedur, atau peraturan dan kebiasaan yang dilakukan. Keputusan ini bersifat rutin, berulang dan biasanya organisasi sudah memiliki kebijakan baik tertulis maupun tidak yang memudahkan manajer membuat keputusan.

Masalah yang repetitif atau yang sering muncul biasanya mudah dikenali dan diorganisasikan. Masalah rutin demikian itu biasa dipecahkan atau diatasi melalui peraturan yang telah ditetapkan. Peraturan itu sendiri merupakan putusan-putusan yang dibakukan.

Masalah rutin dan berulang-ulang tidak selalu bersifat sederhana tetapi mungkin juga rumit dan kompleks, akan tetapi para manajer dapat memahami dan menentukan komponen yang terkait, meramalkan kondisinya, dan dapat menganalisis situasinya, maka pengambilan keputusan itu bersifat terprogram. Misalnya kasus PSB (penerimaan siswa baru) yang rutin dan berulang akan tetapi dalam pelaksanaannya seringkali memunculkan masalah yang kompleks. Oleh karena itu para manajer pendidikan harus responsive terhadap masalah tersebut dan mereka paham komponen-komponen apa yang harus ditangani, bagaimana menganalisisnya sudah dapat dipikirkan dan menjadi agenda rutin sebagai keputusan yang terprogram.

Keputusan yang terprogram memberi keleluasaan kepada para manajer untuk memikirkan hal lain yang lebih penting. Karena prosedur baku dan kegiatan berulang merupakan rutinitas yang pemecahannya sudah ada prosedur yang baku sehingga para manajer terbebaskan dari beban-beban untuk memikirkan masalah yang serupa.

(2) Keputusan Tidak Terprogram (*non-programmed decisions*)

Keputusan tidak terprogram berangkat dari masalah khusus yang tidak biasa, spesifik, dan tidak terliput oleh kebijakan yang ada sehingga perlu penanganan tersendiri dengan menyediakan waktu yang cukup dengan teknik yang tepat untuk menganalisis masalah, menyodorkan alternatif dan memilih alternatif.

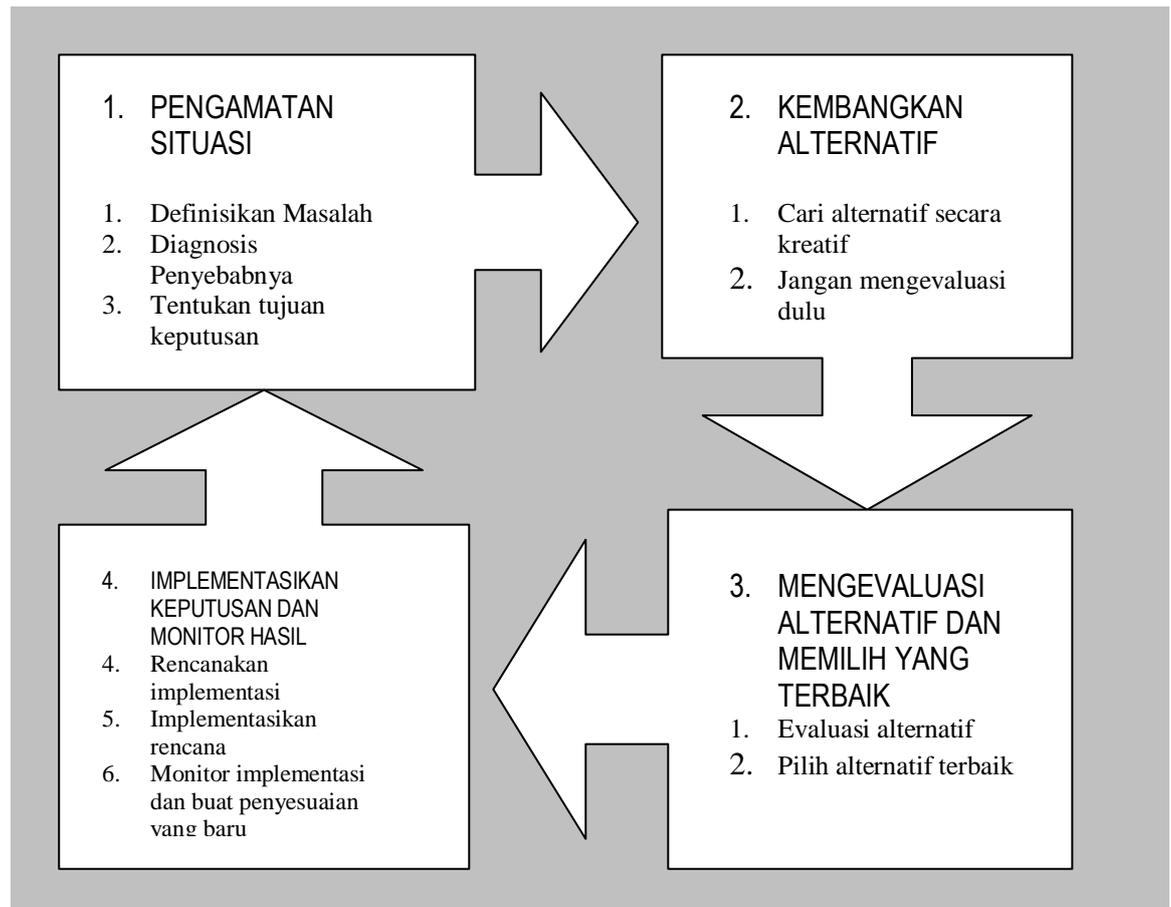
Masalah yang berstruktur kompleks dan seringkali berubah-ubah sehingga sulit untuk dikenali dan diorganisasikan perlu pemecahan yang dilakukan tersendiri. Atau melalui keputusan yang tak terprogramkan (*nonprogrammed decision*).

Masalah generik berdampak luas dan menyeluruh bagi anggota dan organisasi. Ia erat kaitannya dengan perkembangan lingkungan dan karenanya hampir selalu menyangkut keberlangsungan hidup organisasi. Oleh karena itu, adalah sangat penting perhatian pimpinan mesti lebih ditujukan kepada masalah yang generic.

Sebagai contoh pengambilan keputusan yang tidak terprogram di dunia pendidikan berkaitan dengan upaya-upaya mengembangkan kualitas pendidikan,

merancang akselerasi pendidikan, pengembangan sumber daya pendidikan, merancang pembelajaran kreatif inovatif dan lain sebagainya.

5) PROSES PEMBUATAN KEPUTUSAN



Gambar 1 Proses Pembuatan Keputusan Rasional

Sumber: Stoner (1996:248)

C. Sumber

Atmosudirdjo, S. P, 1982. *Beberapa Pandangan Tentang Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Bernards M. Bass. 1990. *Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: Pee Press.

Cooke, S. and Slack, N. 1991. *Making Management Decisions*. UK: Prentice Hall Intenational Ltd.

- Fielder, Fred E and Martin M. Chemers. 1973. *Management Theories in Perspective*. Usa: USA Press.
- Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard.1988. *Management of Organization Behaviour: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Keith, S. and Girling, R.S.1995. *Education, Management and Participation*. Boston: Aflyn and Bacon.
- Koontz, Harold. 1980. *The Management Theory Jungle*. The Academy of Management Review, April.
- Rue, Lesliw. And Loyd. Byars. 1996. *Management: Theory and Aplications*. USA: Richard D. Irwin
- Stoner, J.A.F. 1982. *Perencanaan dan Pengambilan Keputusan*, (dalam buku: Manajemen , terjemahan). Jakarta: Erlangga.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership In Organizations*. New York : Prentice-Hall International, Inc.
- Wayne K, Hoy., Cecil, G. Miskel. 1978. *Educational Administration: Teory Research and Practise*.New York: Random Hause

D. Latihan/Tugas

Buatlah instrument seluruh cakupan IMP berdasarkan teori dengan menggunakan format perumusan program

Mata Kuliah : Internship Manajemen Pendidikan
Pertemuan : 5-15
Pokok Bahasan : Monitoring IMP

A. Tujuan Perkuliahan

Setelah materi ini disampaikan diharapkan para peserta memiliki wawasan dan pemahaman tentang monitoring dan evaluasi manajemen pendidikan.

B. Materi

- 1) Monitoring merupakan proses pengumpulan data dan informasi secara rutin untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan program, memberikan petunjuk secara dini tentang adanya masalah dan jalan keluarnya yang perlu di ketahui oleh pelaksana dan pembuat keputusan sekaligus mengetahui hasil yang di capai dalam rencana dan program, tanpa memberikan penilaian apakah efisien atau tidak .
- 2) Evaluasi merupakan proses untuk menentukan tingkat keberhasilan dari pelaksanaan kegiatan yang telah diprogramkan melalui penentuan bobot kepentingan nilai dari suatu program, dan menentukan apakah hasil tersebut efektif atau tidak.
- 3) Pada prinsipnya lembaga-lembaga pendidikan melakukan monev internal dengan cara melakukan *self-evaluation* atau evaluasi diri, menetapkan indikator kinerja untuk mengevaluasi kinerja dan potensi diri yang ada pada masing-masing lembaga.
- 4) Manitoring dan Evaluasi yang efektif adalah yang direncanakan dengan baik, instrumentasi yang tepat, dilakukan dengan intensif dan menghasilkan informasi yang valid dan reliable kemudian dianalisa dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga diperoleh rekomendasi yang bermakna bagi perbaikan dan peningkatan program berikutnya.

- 5) Monitoring memiliki empat fungsi yaitu (1) Eksplanasi, (2) akuntansi, (3) pemeriksaan dan (4) kepatuhan.
- 6) Suatu proses ME dilaksanakan berlandaskan pada prinsip Objektif dan profesional, Komprehensif, Berkesinambungan, Akuntabel, Transparan, Partisipatif, Tepat waktu, Memotivasi, Berbasis indikator kinerja serta Efektif dan Efisien.
- 7) Teknik-teknik Monitoring yang dapat dipergunakan Kepala Sekolah sebagai upaya pengendalian proses pendidikan adalah dengan menerapkan observasi, wawancara, angket, dan studi dokumentasi.

Wawancara

Wawancara (*interview*) adalah teknik monitoring untuk mendapatkan data dan informasi yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pemonitor kepada yang dimonitor. Wawancara dilakukan bila monitoring ditujukan pada seseorang (Misalnya wawancara dengan Ketua komite sekolah, wawancara dengan wakil siswa) atau apabila responden memiliki keterbatasan komunikasi tulisan (Misalnya wawancara dengan orang tua yang tidak bisa membaca). Faktor-faktor yang mempengaruhi arus informasi dalam wawancara adalah: pewawancara, responden, pedoman wawancara, dan situasi wawancara.

Wawancara adalah percakapan antara *interviewer* dan *interviewee* dengan maksud tertentu. Dengan wawancara *interviewer* dapat mengungkap hal-hal berikut: (1) mengkontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; (2) merekontruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami masa lalu; (3) memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk dialami pada masa yang akan datang; (4) memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia; (5) memverifikasi, mengubah dan memperluas kontruksi yang dikembangkan oleh *interviewer* sebagai pengecekan anggota. (Lincoln dan Guba (1985:266).

Observasi,

Mengetahui kecenderungan perilaku seseorang terhadap suatu kegiatan dapat dilakukan dengan cara menyaksikan secara langsung. Dengan cara inilah kita dapat mempercayai apa yang sesungguhnya terjadi karena kita melihat dengan mata kepala sendiri. Setelah melihat kita baru percaya akan kebenaran suatu hal. Dengan demikian, pengalaman langsung merupakan alat yang ampuh untuk menguji suatu kebenaran. Tidak keliru kalau timbul ungkapan bahwa "pengalaman merupakan guru yang terbaik".

Observasi ialah kunjungan ke tempat kegiatan secara langsung, sehingga semua kegiatan yang sedang berlangsung atau obyek yang ada tidak luput dari perhatian dan dapat dilihat secara nyata. Semua kegiatan, obyek, serta kondisi penunjang yang ada dapat diamati dan dicatat.

Untuk kategorisasi observasi ini, Junker (Patton,1980:131-132) menjelaskan peranan pengamat sebagai berikut:

- 1) **berperanserta secara lengkap**; yaitu dia menjadi anggota penuh dari kelompok yang diamatinya. Dari teknik ini kepala sekolah memperoleh informasi yang dibutuhkan termasuk yang dirahasiakan.
- 2) **pemeranserta sebagai pengamat**; kepala sekolah tidak seluruhnya sebagai pemeranserta tetapi masih melakukan fungsi pengamatan. Ia menjadi anggota tetapi tidak melebur seluruhnya, keanggotaannya merupakan instrumen bagi usaha pengamatan secara langsung. Dalam pengamatan ini, mungkin saja ada data yang masih dirahasiakan oleh objek.
- 3) **pengamat sebagai pemeranserta**; keberadaannya diketahui oleh yang diamati sebagai pemantau. Kepala sekolah sebagai pejabat yang ditunjuk untuk memantau segala kejadian dan mengorek segala keterangan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan, bahkan yang rahasia sekalipun.
- 4) **pengamat penuh**; seperti di *micro teaching* pada pelatihan guru. Di sekolah bisa dilakukan secara nyata pada penampilan mengajar guru di kelas.

Menurut J. P. Spradley (1980) tahapan observasi ada tiga yaitu :

- 1). *Observasi deskriptif*

Observasi ini dilakukan peneliti pada saat memasuki situasi sosial tertentu

sebagai objek penelitian. Pada tahap ini peneliti belum membawa masalah yang akan diteliti, maka peneliti melakukan penjelajah umum, dan menyeluruh, mendeskripsikan semua yang dilihat, didengar, dan dirasakan. Hasilnya dalam keadaan yang belum tertata. Observasi tahap ini sering disebut sebagai *grand tour observation*, dan peneliti menghasilkan kesimpulan pertama.

2) *Observasi terfokus*

Pada tahap ini peneliti sudah melakukan *mini tour observation*, yaitu suatu observasi yang telah dipersempit untuk difokuskan pada aspek tertentu. Observasi ini juga dinamakan observasi terfokus, karena pada tahap ini peneliti melakukan analisis taksonomi sehingga dapat menemukan fokus.

3) *Observasi terseleksi*

Pada tahap observasi ini peneliti telah menguraikan fokus yang ditemukan sehingga datanya lebih rinci. Dengan melakukan analisis komponensial terhadap fokus, maka pada tahap ini peneliti telah menemukan karakteristik, kontras/perbedaan dari kesamaan antar kategori, serta menemukan hubungan antara satu kategori dengan kategori yang lain. Pada tahap ini diharapkan peneliti telah dapat menemukan pemahaman yang mendalam atau hipotesis. Menurut Spradley, observasi terseleksi ini masih dinamakan *mini tour observation*.

Angket

Angket digunakan dalam monitoring sebagai alat pengumpul data yang dilakukan dalam komunikasi tidak langsung artinya pewawancara tidak bertemu langsung dengan responden, melainkan pewawancara hanya mengirimkan daftar pertanyaan yang berhubungan dengan data yang diperlukan melalui media tertentu. Daftar pertanyaan dan kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan yang diajukan kepada responden, kemudian responden tinggal menjawab secara

tertulis, kuisioner yang sudah dijawab itu dikembalikan lagi kepada pewawancara.

Angket digunakan dalam monitoring yang respondennya tersebar secara geografis dan berfungsi sebagai pelengkap pengumpulan data yang diperoleh dengan cara lain. Berdasarkan bentuknya, angket dapat dibedakan menjadi: (1) angket berstruktur (*structured questionnaire*), di mana jawaban pertanyaan yang diajukan sudah disediakan dan responden diminta untuk memilih satu jawaban yang sesuai serta pertanyaan bersifat tertutup, dan (2) angket tak berstruktur (*unstructured questionnaire*), di mana pertanyaan diajukan dalam bentuk terbuka dan responden bebas untuk menjawab menurut pendapatnya.

Dokumentasi

Dokumen dapat dipergunakan untuk mengumpulkan data dalam kegiatan Monev. Studi dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung berkomunikasi dengan yang dimonev tetapi dengan menggunakan bahan tertulis atau film yang menunjang investigasi. Artinya pemonitor memanfaatkan dokumen untuk kepentingan monitoring dalam bentuk tertulis maupun film, berguna sebagai sumber esensial maupun pelengkap.

Memanfaatkan dokumen sebagai instrument monitoring, memerlukan kepiawaian dalam menyeleksi dokumen. Untuk menyeleksi dokumen dapat dikembangkan pertanyaan berikut ini:

- 1) Apakah dokumen itu otentik atau palsu ?
- 2) Apakah isinya dapat diterima sebagai kenyataan ?
- 3) Apakah data itu cocok untuk menambah pengertian tentang gejala yang diteliti ?

Beberapajenis dokumen yang dapat dimanfaatkan yaitu:

1) Dokumen Resmi

Dokumen resmi terbagi atas dokumen internal dan dokumen eksternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, intruksi, aturan suatu lembaga masyarakat tertentu yang digunakan dalam kalangan sendiri. Termasuk didalamnya risalah atau notula rapat, keputusan pemimpin kantor dan semacamnya. Dokumen

demikian dapat menyajikan informasi tentang keadaan, aturan disiplin, dan dapat memberikan petunjuk tentang gaya kepemimpinan.

Dokumen eksternal berisi bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh suatu lembaga sosial, misalnya majalah, buletin, pernyataan, dan berita yang disiarkan kepada media massa. Dokumen eksternal dapat dimanfaatkan untuk menelaah konteks sosial, kepemimpinan dan lain-lain.

2) Dokumen Pribadi

Dokumen pribadi adalah catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman, dan kepercayaannya. Maksud mengumpulkan dokumen pribadi ialah untuk memperoleh kejadian nyata tentang situasi sosial dan arti berbagai faktor di sekitar subjek monitoring. Dokumen bisa dibuat oleh sumber atas permintaan pemonitor, misalnya siswa yang diminta menuliskan pengalaman hidup yang berkesan, atau guru yang diminta menuliskan harapan-harapannya terhadap lembaga.

3) Foto

Foto mempunyai keuntungan tersendiri. Foto dapat menangkap "membekukan" suatu situasi pada detik tertentu dan dengan demikian memberikan bahan deskriptif yang berlaku bagi saat itu. Foto bukan sekedar gambar. Banyak hal yang dapat dikorek dari foto itu bila kita berusaha untuk memperhatikannya dengan cermat dalam usaha untuk memahaminya lebih mendalam. Foto dapat dijadikan bahan pelengkap monitoring karena foto dapat menggambarkan situasi sebenarnya.

4) Bahan Statistik

Data kuantitatif berupa data statistik dapat dimanfaatkan untuk kepentingan monev. Misalnya data statistik sekolah yang memuat jumlah guru, jumlah siswa, tenaga administratif menurut jenis kelamin, pendidikan, usia, pangkat, golongan, dan sebagainya.

Data statistik dapat memberikan informasi deskriptif bila dianalisis. Ketersediaan data ini dapat dimanfaatkan Pemonitor untuk menunjang pencapaian tujuan monev atau untuk mengumpulkan data yang beragam.

Beberapa dokumen ada yang berupa tampilan tabel, untuk aspek ini dijelaskan oleh Dunn (2000) tentang teknik monitoring dan evaluasi lainnya yang disebut dengan tampilan tabel, grafik dan indeks.

Tabel berguna untuk memonitor kebijakan yang dilaksanakan, yakni merupakan rangkuman data dari sebuah variabel atau lebih. Data juga kadang-kadang ada dalam bentuk distribusi frekuensi kelompok yang didalamnya terdapat jumlah pada kategori tertentu. Misalnya jika kita ingin memonitor jumlah penduduk pada kelompok umur tertentu.

Grafik adalah gambar yang memiliki nilai satu atau lebih variabel hasil atau tindakan dan setiap grafik pada dasarnya menggambarkan rangkaian titik yang merangkum hubungan antara dua variabel. Hubungan ini digambarkan dengan dua garis yang berpotongan tegak lurus, yaitu garis vertikal disebut sumbu Y dan garis horizontal adalah sumbu X. sumbu Y merupakan gambaran dari variabel tergantung atau sangat dipengaruhi variabel bebas.

Grafik yang paling sederhana adalah grafik waktu berkala, yang menampilkan pada sumbu Y (sumbu vertikal) dan menampilkan waktu pada sumbu X (sumbu Horizontal). Ada dua bentuk grafik, yaitu grafik histogram dan grafik poligon frekuensi. Grafik histogram yaitu grafik batang yang mengelompokkan data tentang distribusi frekuensi kelompok dan variabel hasil pada titik waktu. Tinggi batang histogram menggambarkan frekuensi hasil kejadian.

Lampiran-lampiran

LAPORAN KEGIATAN KUNJUNGAN DOSEN
KEGIATAN PRAKTIKUM PERKULIAHAN
MATA KULIAH INTERNSHIP MANAJEMEN PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN FIP UPI

Kami yang bertugas menjadi Dosen Pembina Kegiatan Praktikum Perkuliahan Internship Manajemen Pendidikan, Semester Ganjil Tahun 2006/2007 di

Instansi :

.....

Alamat :

Bidang/Bagian:

Pembimbing Lapangan:

.....

Jumlah Mahasiswa Praktikan : orang

No	Nama	NIM

Telah menyelenggarakan kunjungan sebagai bentuk kerjasama dalam mengembangkan Program Pengalaman Lapangan Manajemen Pendidikan.

CATATAN HASIL KUNJUNGAN :

Mengetahui,
Pimpinan / A.n Pimpinan Lembaga
Kuliah,

.....
.....

Bandung,

.....

Dosen Pembina Mata

PROPOSAL

INTERNSHIP MANAJEMEN PENDIDIKAN MAHASISWA JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA

A. DASAR PEMIKIRAN

Tuntutan global sekarang ini merupakan hal yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Persaingan sangat ketat, yang mengharuskan seseorang untuk berkompetisi dengan yang lainnya. Agar tidak tergilas dalam persaingan tersebut maka kita perlu memiliki kompetensi yang handal.

Administrasi Pendidikan merupakan salah satu jurusan pada Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia diharapkan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi tersebut. Sebagai calon Administrator Pendidikan, lulusan Administrasi Pendidikan harus memiliki kemampuan manajerial yang kritis dan berwawasan global dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Kemampuan tersebut bukan dimiliki secara konseptual, tetapi secara faktual-empiris yang dapat diterapkan di lapangan.

Kenyataan menunjukkan bahwa para lulusan yang hanya ahli secara teoritis. Kemampuan tersebut belum teruji dalam menganalisis dan memecahkan masalah yang terjadi di lapangan. Pada akhirnya proses pendidikan hanya suatu penghamburan baik waktu maupun, biaya maupun tenaga. Dengan demikian, mahasiswa perlu dibekali pengalaman praktis dalam mempertajam daya analisis untuk menerapkan,

mengujicobakan, dan mengembangkan gagasan-gagasan inovatif dalam kegiatan manajemen organisasi khususnya bidang pendidikan di lapangan.

Kegiatan Internship Manajemen Pendidikan merupakan kegiatan yang memberikan bekal sangat berharga bagi calon Administrator Pendidikan yang siap menghadapi persaingan global beserta tuntutan-tuntutan yang menyertainya.

B. PERMASALAHAN

Program pembelajaran yang dikembangkan dalam perkuliahan Internship Manajemen Pendidikan yang diikuti para mahasiswa Semester 7 Jurusan Administrasi Pendidikan Tahun Akademik 2007/2008, selalu menuntut kelengkapan pengalaman praktek sehingga lebih berorientasi pada kompetensi atau penguasaan sejumlah kemampuan praktis pelaksanaan pekerjaan yang berkaitan dengan manajemen pendidikan dengan berbagai bidang garapan sehingga memiliki kompetensi global sebagai calon administrator pendidikan.

Secara lebih spesifik para mahasiswa peserta perkuliahan ini belum memiliki pengalaman dalam hal : (1) menganalisis berbagai permasalahan dalam pelaksanaan manajemen pendidikan, (2) membuat program kegiatan manajerial yang inovatif untuk perbaikan dan pengembangan dalam berbagai bidang garapan manajemen pendidikan, (3) kemampuan memecahkan berbagai persoalan manajemen pendidikan.

C. MAKSUD DAN TUJUAN KEGIATAN

Maksud yang hendak dicapai melalui program perkuliahan Internship Manajemen Pendidikan ini adalah untuk mengantarkan para mahasiswa lebih menguasai kompetensi atau sejumlah kemampuan praktis pekerjaan yang berkaitan dengan manajemen pendidikan dengan berbagai bidang garapan dan kompleksitasnya.

Melalui kegiatan ini para peserta Internship Manajemen Pendidikan diharapkan :

- ❖ Mampu menganalisis berbagai permasalahan dalam pelaksanaan manajemen pendidikan, sehingga dapat menilai dan memberikan alternatif pemecahan untuk mengatasi permasalahan tersebut.
- ❖ Mampu mengaplikasikan berbagai teori dan konsep yang telah dimiliki untuk inovasi, perbaikan dan pengembangan dalam berbagai bidang garapan manajemen pendidikan.
- ❖ Memiliki daya kritis dan wawasan manajerial yang luas untuk memecahkan berbagai persoalan manajemen pendidikan.

D. RUANG LINGKUP PERKULIAHAN

Ruang lingkup untuk praktikum manajemen pendidikan ini, adalah berbagai satuan pendidikan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten atau departemen lain/Lembaga pemerintahan non departemen yang menyelenggarakan pendidikan.

E. PROGRAM KEGIATAN DAN METODA/PENDEKATAN

Program kegiatan praktikum dilaksanakan melalui tahapan dan cara-cara yang ditempuh sebagai berikut :

Ke	Program Kegiatan	Metode/Pendekatan
1.	Orientasi perkuliahan : <ul style="list-style-type: none"> • Deskripsi, tujuan & silabi perkuliahan • Diskusi (kaji – ulang) konsep, pendekatan metode dan masalah-masalah manajemen pendidikan. 	Ceramah, Diskusi, Refleksi.
2.	Penjelasan pola proposal praktek manajemen pendidikan , pembagian kelompok, dan penentuan tempat dan pengurusan ijin praktek.	Ceramah, Diskusi, Penugasan.
3.	Penyusunan proposal (termasuk penentuan desain) praktek manajemen pendidikan untuk masing-masing kelompok.	Kerja kelompok, Evaluasi Kelayakan proposal.
4.	Penjelasan penyusunan program, identifikasi program IMP dan penyusunan program Internship manajemen untuk setiap kelompok.	Ceramah, Kerja kelompok, Evaluasi kelayakan program.
5.	Revisi proposal dan instrumen pengumpulan data untuk pratek manajemen masing-masing kelompok.	Kerja kelompok, Acc.Proposal & Instrumen.

6.	Revisi program IMP untuk praktek manajemen masing-masing kelompok.	Kerja kelompok, Acc.Program IMP.
7.	Survey lapangan (praktek pengumpulan data, misalnya untuk deskripsi profil lembaga).	Observasi & Monitoring.
8.	Analisis data : mempelajari potensi lapangan dan permasalahan yang dihadapi sekaligus harus ditangani melalui kegiatan manajemen.	Observasi & Monitoring.
9.	Perumusan pemecahan masalah : rancangan penyusunan kegiatan manajemen pendidikan untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan manajemen di lapangan.	Monitoring, Diskusi kelompok, Konsultasi.
10.	<i>Progress – report</i> dan diskusi (kaji –ulang) pola pelaksanaan kegiatan IMP.	Laporan kelompok, Diskusi.
11.	Menyelenggarakan diskusi kelompok.	Observasi, Monitoring.
12.	Penyusunan kegiatan pengembangan manajemen (lembaga) pendidikan/sekolah.	Konsultasi, Kerja kelompok.
13-14.	Penyusunan laporan keseluruhan hasil praktek manajemen pendidikan.	Konsultasi, Kerja kelompok.

15-16	Penyerahan hasil IMP , presentasi hasil IMP, refleksi lisan atas laporan praktek perencanaan.	Presentasi, Diskusi, Refleksi.
-------	-----------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------

F. WAKTU DAN TEMPAT

Rentang waktu yang tersedia untuk pelaksanaan praktikum secara riil adalah bulan Oktober minggu ke -1 hingga jadwal pelaksanaan Ujian Akhir Semester Tahun 2007/2008. Adapun kegiatannya tersebar pada berbagai satuan pendidikan di lingkungan Dinas Pendidikan Kota/Kabupaten atau departemen lain/lembaga pemerintahan non departemen yang menyelenggarakan pendidikan.

G. ORGANISASI DAN PERSONIL

1. Penanggungjawab :
 - Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan.
2. Pembimbing/Fasilitator :
 - Ketua : Dr. H. Dadang Suhardan, M.Pd.
 - Anggota : Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd & Elin Rosalin, M.Pd.
3. Pelaksana :
 - Kelompok mahasiswa peserta perkuliahan Internship Manajemen Pendidikan Tahun Akademik 2007/2008.

H. PESERTA

Pembagian peserta ini diatur dalam kelompok dan tempat praktek sebagai berikut :

KLP	NAMA	TEMPAT
1.	Yogo Triwidodo Irma Allya M Nina Munawaroh	Dinas Pendidikan Prop. Jabar - Sub Dinas Pendidikan Luas Sekolah (Jl. Dr. Radjiman No. 6 Bandung)
2.	Guna Wibiksana Sri Arifrianti Sribulan Garnis	Dinas Pendidikan Prop. Jabar - Sub Dinas Sub Dinas Pendidikan Dasar (Jl. Dr. Radjiman No. 6 Bandung)
3.	Irfan Erlangga Utami Anggraeni Elly Setiawati	Dinas Pendidikan Prop. Jabar - Sub Dinas Pendidikan Menengah dan Perguruan Tinggi (Jl. Dr. Radjiman No. 6 Bandung)
4.	Deni Silvana Ilma Zaini N Nunung Rahayu	Dinas Pendidikan Prop. Jabar - Sub Dinas Bina Program (Jl. Dr. Radjiman No. 6 Bandung)
5.	Ria Indriani Irma Agustiani Arief Saeful B	Dinas Pendidikan Prop. Jabar - Sub Dinas Pendidikan Luar Biasa (Jl. Dr. Radjiman No. 6 Bandung)
6.	Hesti Setyaningrum Vindi Fauziah	SENTRA Pendidikan BRI Lembang. (Jl. Ry Lembang 436 – 438 – Bandung)
7.	Eka Atika Yanti Gustina Lia Marliani	Dinas Pendidikan Kota Bandung – Subdin Pendidikan Dasar (Jl. A. Yani No. 229 Bandung)
8.	Cordelia Deasy Putri	Dinas Pendidikan Kota Bandung – Subdin Pendidikan Dasar

	Jubelina HD	(Jl. A. Yani No. 229 Bandung)
9.	Dini Nurjanah Dwi Indah Novi Indriati	Balai Pengembangan Teknologi Pendidikan UPTD Dinas Pendidikan Prop. Jabar Bagian Kegiatan (Jl. Pahlawan No 70 Bandung)
10.	M. Rommi Reynold H Reza C Maceda	Balai Pelatihan Dinas Tenaga Kerja (Jl. Sukajadi)
11.	Elin Herlina Intan W Nurjanah	Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) (Jl. Raya Lembang)
12.	Yusuf Tojiri Tua Monang S	Dinas Pendidikan Kota Cimahi
13.	Ipin Maswatu Rizki Mursyaid	Dinas Pendidikan Kota Cimahi
14.	Andri Khandani Yayang D Winni M	Balai Besar Pelatihan Pertanian / BPPP (Jl. Maribaya No. 102 Lembang)
15.	Irma Septiani Tri Dewi I Nurani K	Pusdiklat Geologi (Jl. Cisitubandung)
16.	Nuri Purnamasari Dewi Sugiarti Juwita Sabarina	BAPPEDA Jawa Barat (Jl. Ir H. Juanda No. 287 Bandung)
17.	Diena Pravitarsari Yuanda K	Bank BTPN Divisi Diklat (Jl. Otista Bandung)
18.	Dian Widiani Sari Wulandari St Murdikah	P4TK – TK PLB (Jl. Dr. Cipto No. 9 Bandung)

19.	Edi S Ririn O Dwi Jayaningrum	Badan DIKLAT Daerah Prop. Jabar (Jl. Windu No. 9 Bandung)
20.	Cucun Sunaengsih Helina Apriani Restika Wulandari	Balai Pengembangan Pendidikan Luar Sekolah & Pemuda (BP-PLSP) (Jl. Jayagiri N0 63 Bandung)
21.	Djamaludin Asep Ahyar	Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Ekonomi Syariah Kopontren DT (LP2ES) (Jl. Gerlong Girang Baru III No. 2)
22.	Fathul Mardiana Sffarudin Bauw Aditya Y	Pusat 4TK - IPA (Jl. Diponegoro Bandung)

I. BIAYA

Adapun kebutuhan biaya untuk kegiatan Internship Manajemen Pendidikan ini adalah :

No	Uraian	Jumlah Satuan	Biaya/unit	Jumlah
1.	Penyusunan perumusan rencana pengembangan manajemen pendidikan	1 exp.	250.000	250.000
2.	Penyusunan & Penggandaan Proposal praktikum	23 exp.	15.000	345.000
3.	Transport : a) Survey lapangan/praktikum	22 lembaga	50.000	1.100.000

	(pengumpulan dan analisis data, rancangan program manajemen dan diskusi kelompok)			
	b) Monitoring pelaksanaan praktikum	22 lembaga	50.000	1.100.000
4.	ATK	22 kelompok	15.000	345.000
5.	Sertifikat Pembimbing Lapangan (1 lembaga 3 orang pembimbing)	70 buah	5.000	350.000
4.	Dokumentasi	1 kali	100.000	100.000
5.	Penyusunan & penggandaan laporan	1 kali	100.000	100.000
	Total Biaya praktikum			3.690.000,-

J. PENUTUP

Demikian proposal ini dibuat dengan harapan kegiatan-kegiatannya dapat terlaksana sehingga dapat mencapai maksud, tujuan dan target yang ditetapkan. Segala bentuk dukungan dan partisipasi dari semua pihak sangat kami nantikan, dan untuk itu kami ucapkan terima kasih.

Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan

Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd
NIP : 132 080 020

Bandung, Oktober 2007

Dosen Internship Manajemen Pendidikan

Elin Rosalin, M.Pd
NIP : 132 296 873

PROPOSAL

INTERNSHIP MANAJEMEN PENDIDIKAN



Diajukan Dalam Rangka Perkuliahan
AP 421 Internship Manajemen Pendidikan
Mahasiswa Semester 7 Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia
Tahun Akademik 2007/2008

Oleh Tim Dosen :
Dr. H. Dadang Suhardan, M.Pd
Dr. Hj. Aan Komariah, M.Pd

Elin Rosalin, M.Pd

JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
TAHUN 2007

SISTEMATIKA LAPORAN AKHIR KEGIATAN IMP

Lembar Pengesahan
Kata Pengantar

BAB I : PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang IMP
- B. Tujuan IMP
- C. Ruang Lingkup IMP
- D. Metodologi

BAB II : LANDASAN TEORITIS

Menjelaskan Sehubungan Dengan bidang garapan kegiatan IMP

BAB III : LAPORAN KEGIATAN

- A. Deskripsi Kegiatan IMP
 - 1. Tahap Persiapan
 - 2. Tahap Pelaksanaan
 - 3. Hasil Yang Diperoleh
 - 4. Tahap Evaluasi
- B. Permasalahan dan Alternatif Pemecahan Masalah
 - 1. Permasalahan
 - 2. Alternatif Pemecahan Masalah

BAB III : KESIMPULAN DAN SARAN

- A. Kesimpulan
- B. Saran

Daftar Pustaka

Lampiran-lampiran

**LEMBAR PENILAIAN
INTERNSHIP MANAJEMEN PENDIDIKAN**

NAMA :

NIM :

LOKASI :

NO	ASPEK YANG DINILAI	A	B	C	D
1	Frekuensi kehadiran				
2	Disiplin dalam pelaksanaan kegiatan				
3	Komitmen terhadap pihak lapangan				
4	Kerjasama dengan sesama anggota				
5	Partisipasi dalam kegiatan di lapangan				
6	Kontribusi ide atau gagasan dalam pengembangan lembaga di lapangan				

Mengetahui,
Pembimbing lapangan

(.....)

FORMAT NILAI UJIAN LISAN

INTERNSHIP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Penguji :

No	NIM	Nama	Program	Telaahan Teoritis	Pelaks. Keg.	Ident Mslh	Altern. Mslh.	Ksp & Rek.	Jml	Rata rata
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										

9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										

