

**ADMINISTRASI
DAN
SUPERVISI PENDIDIKAN**

Risnawati

Perpustakaan Nasional RI Data Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ADMINISTRASI DAN SUPERVISI PENDIDIKAN

© Risnawati

15,5 x 23 cm; viii + 270 halaman

Cetakan I: Januari 2014

Desain Cover: Agung Istiadi

Layout: Iqbal Novian

ISBN : 978-602-6791-32-0

Dilarang memproduksi atau memperbanyak seluruh maupun sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis.

Penerbit & Percetakan:

Aswaja Pressindo

Jl. Plosokuning V, No 73 Minomartani

Sleman, Yogyakarta

Email: aswajapressindo@gmail.com

Web: www.aswajapressindo.co.id

Telp: 0274-4462377

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tulisan ini. Buku ini berisikan langkah praktis bagi pengambil kebijakan seperti tenaga kependidikan termasuk pengawas, kepala sekolah, dosen dan guru.

Buku ini memuat berbagai panduan yang dapat diterapkan oleh para pengambil kebijakan pendidikan, yaitu tenaga kependidikan seperti pengawas, kepala sekolah, para guru dan dosen yang ingin menampilkan kinerjanya secara optimal dalam melakukan administrasi dan supervisi pendidikan. Balam buku ini juga diuraikan berkaitan dengan manajemen kelas, agar guru dan dosen dapat membuat siswa dapat belajar secara aman dan nyaman. Beberapa materi yang dikemas dalam buku ini adalah: (1) konsep dasar administrasi pendidikan (2) ruang lingkup dan fungsi administrasi pendidikan (3) fungsi fungsi administrasi/manajemen pendidikan lainnya (4) tugas-tugas adminisrasi/manajemen di sekolah (5) pengelolaan sekolah melalui manajemen berbasis sekolah (mbs prinsip-prinsip supervisi pendidikan) (6) manajemen Kelas (7) konsep dasar supervisi pendidikan (8) tujuan, peran , dan fungsi serta ruang lingkup supervisi (9) prinsip-prinsip supervisi pendidikan (10) proses supervisi pendidikan (11) teknik-teknik supervisi pendidikan (12) supervisi pengajaran berbasis kecerdasan emosional

Mudah-mudahan kehadiran buku ini dapat memperkaya referensi kependidikan baik secara konseptual maupun empiris untuk kebaikan kebijakan pendidikan di sekolah. Kami menyadari, buku ini jauh dari kesempurnaan, dan kami membuka kritik dan saran yang konstruktif, untuk perbaikan selanjutnya.

Pekanbaru, Juni 2012

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I. KONSEP DASAR ADMINISTRASI	
A. Sasaran	1
B. Pengertian Administrasi Pendidikan	2
C. Keterkaitan antara Administrasi, Manajemen, Kepemimpinan, Hubungan Kemanusiaan, dan Organisasi	6
D. Prinsip-prinsip dan Tujuan Administrasi	12
E. Proses Administrasi Pendidikan	16
BAB II. RUANG LINGKUP ADMINISTRASI PENDIDIKAN	
A. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan	21
B. Fungsi Administrasi Pendidikan	26
BAB III. FUNGSI-FUNGSI ADMINISTRASI PENDIDIKAN	
A. Tugas dan Fungsi Manajer	45
B. Tiga Buah Fungsi Manajemen Pendukung lainnya	46
C. Fungsi Pendorongan	46
D. Kepemimpinan	71
E. Pengambilan Keputusan	83

BAB IV. TUGAS ADMINISTRASI PENDIDIKAN DI SEKOLAH

A.	Pengelolaan Peserta Didik.....	99
B.	Pengelolaan Tenaga Pendidik dan Kependidikan.....	112
C.	Pengelolaan Sarana dan Prasarana	127
D.	Pengelolaan Anggaran	134
E.	Tata Laksana/Tata Usaha.....	141
F.	Pengelolaan Organisasi	145

BAB V. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A.	Manajemen Berbasis Sekolah	153
B.	Kemampuan Dasar Pengawas Sekolah.....	162
C.	Administrasi Sekolah dalam Lingkungan Fisik & Sosio Emosional	163

BAB VI. MANAJEMEN KELAS

A.	Latarbelakang perlunya Manajemen Kelas	179
B.	Konsep Dasar Manajemen Kelas	183
C.	Tujuan dan Ruang Lingkup Manajemen Kelas	186
D.	Pengelolaan Kelas dan Pengajaran	189
E.	Prosedur Manajemen Kelas	193

BAB VII. KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN

A.	Latarbelakang Perlunya Supervisi Pendidikan	211
B.	Hakikat Supervisi Pengajaran.....	213
C.	Tujuan dan Kegunaan Supervisi	216
D.	Perbedaan Supervisi dan Inspeksi	218
E.	Hubungan Administrasi dan Supervisi Pendidikan	221

BAB VIII. TUJUAN & PERAN SERTA RUANG LINGKUP SUPERVISI PENDIDIKAN

A.	Tujuan Supervisi	223
B.	Peranan Supervisi	227

C.	Fungsi Supervisi.....	229
D.	Ruang Lingkup Supervisi	231
BAB IX. PRINSIP-PRINSIP SUPERVISI PENDIDIKAN		233
BAB X. PROSES SUPERVISI PENDIDIKAN		239
BAB XI. TEKNIK-TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN		247
BAB XII. SUPERVISI PENGAJARAN DENGAN MANAJEMEN EMOSI		255
DAFTAR PUSTAKA		267

BAB I

KONSEP DASAR ADMINISTRASI/ MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Sasaran

Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca dapat memahami:

1. Pengertian administrasi/manajemen pendidikan
2. Keterkaitan antara administrasi, manajemen, kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, dan organisasi
3. Prinsip-prinsip dan tujuan administrasi/manajemen pendidikan
4. Proses administrasi/manajemen pendidikan

Salah satu tenaga kependidikan yang dinilai strategik dan penting untuk meningkatkan kinerja sekolah/madrasah dan kepala sekolah/ madrasah adalah tenaga pengawas sekolah/madrasah. Pengawas sebagai tenaga fungsional kependidikan bertanggung jawab dalam membina kemandirian profesional guru untuk mempertinggi mutu pembelajaran & membina kepala sekolah dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pendidikan. Usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan mutu tenaga pengawas sekolah/madrasah antara lain adalah penyempurnaan sejumlah unsur mulai dari rumusan konsep dasar pengawasan, peranan dan fungsi pengawas, kompetensi kualifikasi dan sertifikasi, rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan, penghargaan dan perlindungan sampai pada pemberhentian dan pensiun. Masalahnya adalah pengawas sekolah/

madrasah selama ini masih banyak yang belum mengetahui dan memahami peranan yang harus dimainkannya serta fungsi yang diembannya. Terlebih-lebih melaksanakan peranan dan fungsi tersebut. Kinilah saatnya untuk meningkatkan kemampuan profesional pengawas, agar peran dan fungsinya sebagai pengawas dalam dilaksanakan secara optimal.

Seorang administrator dan supervisor professional senantiasa berorientasi pada nilai-nilai, sikap, dan perbuatan professional. Artinya perbuatannya berpijak pada suatu teori sistematis yang memadai dan kode etik jabatannya. Maka bahan ajar ini berusaha untuk meletakkan dasar-dasar teoretis bagi praktek professional sesuai dengan yang dicita-citakan.

Peran supervisor yang professional, tidak hanya sebagai pembina kepala sekolah dalam melaksanakan manajerial sekolah dan guru dalam proses pembelajaran, tetapi juga sebagai pengatur, pemimpin, penilai, juru penerang. Secara garis besar tugas pengawas professional itu dapat dikelompokkan menjadi dua bagian sebagai administrator/sebagai manajerial dan sebagai supervisor. Uraian selanjutnya akan dibahas tentang administrasi dan supervisi pegawai. Administrasi itu sering disamakan dengan istilah manajemen dalam penggunaannya, namun sesungguhnya administrasi lebih luas dari manajemen. Manajemen adalah penerapan administrasi dalam situasi khusus yaitu organisasi tertentu. Secara khusus akan dibahas keterkaitan antara istilah-istilah yang sering digunakan dalam praktek penyelenggaraan pendidikan.

B. Pengertian Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan sering diartikan sebagai proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses pengendalian kegiatan kelompok berkenaan dengan kegiatan perencanaan (*planning*); pengaturan (*organizing*); menggerakkan (*actuating*); pengawasan (*controlling*) sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan.

Pengertian administrasi pendidikan telah diungkapkan oleh beberapa ahli, dipandang dari fokus yang berbeda sesuai konsep

teoretis yang melandasinya. Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat tentang administrasi pendidikan.

1. Stephen J. Knezeich (1984:9) dalam buku *Administration of Public Education* mendefinisikan bahwa :

Educational administration is a specialized set of organizational functions whose primary purposes are to insure the efficient and effective delivery of relevant educational service as well as implementation of legislative policies through planning, decision making, and leadership behavior that keeps the organizations focused on predetermined objectives, provides for optimum allocation and most productive uses, stimulates and coordinated professional and other personnel to produce a coherent social system and desirable organizational climat, and facilitates determination of essential changes to satisfy future and emerging needs of student and society.

Makna dari uraian tersebut, menunjukkan kompleksitas aktivitas yang saling ketergantungan. Administrasi pendidikan merupakan sekumpulan fungsi-fungsi organisasi yang memiliki tujuan utama untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, sebagaimana pelaksanaan kebijakan melalui perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan, penyiapan alokasi sumber daya, stimulus dan koordinasi personil, dan iklim organisasi yang kondusif, serta menentukan perubahan esensial fasilitas untuk memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat di masa depan.

2. Oteng Soetisna (1993: 29) mengemukakan bahwa teori administrasi pendidikan dapat diartikan sebagai seperangkat konsep, asumsi, generalisasi, yang secara sistematis menjelaskan perilaku dalam organisasi pendidikan. Hadari Nawawi (1981 : 11) mengemukakan administrasi pendidikan, adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan pendidikan, secara berencana dan sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu, terutama lembaga pendidikan formal.

3. Engkoswara (1987:1) mengemukakan bahwa “administrasi pendidikan dalam arti seluas-luasnya adalah suatu ilmu yang mempelajari penataan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif”. Selanjutnya mengatakan penataan mengandung makna, “mengatur, manajemen, memimpin, mengelola atau mengadministrasikan sumber daya yang meliputi merencanakan, melaksanakan dan mengawasi, atau membina”. Sumber dayanya terdiri dari; (1) sumber daya manusia (peserta didik, pendidik, dan pemakai jasa pendidikan), (2) sumber belajar atau kurikulum (segala sesuatu yang disediakan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan), dan (3) fasilitas (peralatan, barang, dan keuangan yang menunjang kemungkinan terjadinya pendidikan). Tujuan pendidikan yang produktif berupa prestasi yang efektif, dan suasana atau proses yang efisien. Selanjutnya keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan yang produktif dapat dilihat dari sudut administratif, psikologis, dan ekonomis. Hal ini didasarkan pada pendapat Allan Thomas (1971 : 12-23) bahwa pendidikan yang produktif memiliki tiga fungsi yaitu; (1) *the administrator’s production function (PF1)*, (2) *the psychologist production function (PF2)* and (3) *the economist’s production function (PF3)*.

Pendapat yang telah diuraikan, mengandung kesamaan yang intinya menyangkut; (1) tujuan pendidikan, (2) manusia yang melakukan kerjasama, (3) proses sistemik dan sistematis, (4) sumber-sumber yang didayagunakan. Dengan demikian penulis berpandangan bahwa administrasi pendidikan dapat diartikan, sebagai suatu cabang ilmu administrasi yang mempelajari penataan sumberdaya menyangkut; manusia, kurikulum atau sumber belajar dan dana, serta upaya penetapan pencapaian tujuan secara optimal dalam iklim organisasi yang harmonis dan dinamis.

Berikut akan dikemukakan definisi administrasi pendidikan yang terangkum dari berbagai aspek. Pertama, administrasi pendidikan mempunyai pengertian kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan. Seperti kita ketahui, tujuan pendidikan itu merentang dari tujuan yang sederhana sampai tujuan yang kompleks, tergantung lingkup dan tingkat pengertian pendidikan yang dimaksud.

Tujuan pendidikan dalam satu jam pelajaran di kelas satu sekolah menengah pertama, misalnya, lebih mudah di rumuskan dan di capai di dibandingkan dengan tujuan pendidikan luar sekoalh untuk sekolah untuk orang dewasa atau tujaun pendidikan nasional. Jika tujuan itu kompleks, maka cara mencapai tujuan itu juga kompleks, dan seringkali tujuan yang demikian itu tidak dapat di capai oleh satu orang saja, tetapi harus melalui kerjasama dengan orang lain, dengan segala aspek kerumitannya

Kedua, administrasi pendidikan mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses itu di mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemanduan, dan penilaian. Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin di capai, bagaimana mencapainya, berapa lama, berapa orang yang di perlukan dan berapa banyak biaya. Perencanaan ini di buat sebelum suatu tindakan di laksanakan.

Ketiga, administrasi pendidikan dapat di lihat dengan kerangka berpikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian dan bagian-bagian itu berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran.

Keempat, administrasi pendidikan juga dapat di lihat dari segi manajemen. Jika administrasi di lihat dari sudut ini, perhatian tertuju kepada usaha untuk melihat apakah pemanfaatan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan pendidikan sudah mencapai sasaran yang di tetapkan dan apakah dalam pencapaian tujuan itu tidak terjadi pemborosan. Sumber yang di maksud dapat berupa sumber manusia, uang, sarana, dan prasarana maupun waktu.

Kelima, administrasi pendidikan juga dapat di lihat dari segi kepemimpinan. Administrasi pendidikan di lihat dari kepemimpinan merupakan usaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana kemampuan administrator pendidikan itu, apakah ia dapat melaksanakan tut wuri handayani, ing madya magun karso, dan ing ngarso sung tulodho dalam mencapai tujaun pendidikan.

Keenam, administrasi pendidikan juga dapat di lihat dari proses pengambilan keputusan. Kita tahu bahwa melakukan kerja sama dan memimpin kegiatan sekelompok orang bukanlah pekerjaan

yang mudah. Setiap kali, administrator di hadapkan kepada bermacam-macam masalah, ia harus memecahkan masalah itu.

Ketujuh, administrasi pendidikan juga dapat di lihat dari segi komunikasi. Komunikasi dapat di artikan secara sederhana sebagai usaha untuk membuat orang lain mengerti apa yang kita maksudkan dan kita juga mengerti apa yang di maksudkan orang lain.

Kedelapan, administrasi seringkali di artikan dalam pengertian yang sempit yaitu kegiatan ketatausahaan yang intinya adalah kegiatan rutin catat mencatat, mendokumentasikan kegiatan, menyelenggarakan surat menyurat dengan segala aspeknya, serta mempersiapkan laporan.

C. Keterkaitan antara Administrasi, Manajemen, Kepemimpinan, Hubungan Kemanusiaan, dan Organisasi

Administasi, manajemen, hubungan kemanusiaan, dan organisasi dalam konteks penyelenggaraan pendidikan mempunyai kaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Kaitan tersebut dapat dilihat pada uraian berikut. Karena istilah administrasi udah diuraikan pada bagian terdahulu, makanya uraian berikutnya hanya difokuskan pada istilah manajemen, kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, dan organisasi

1. Manajemen

Manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain atau melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Istilah manajemen ini dikenal juga dengan pengelolaan. Hersey dan Blanchard memberikan arti pengelolaan sebagai berikut: *“Management as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals”* (pengelolaan merupakan kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang-orang serta kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi) (1982: 23). Stoner (1981) mengemukakan bahwa : *“Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizing members and of using all other organizational re-*

sources to achieve stated organizational goals" (Sumijo dan Soebedjo, 1986: 2 - 4).

Implementasi kedua pengertian tersebut di atas adalah bahwa manajemen merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan terhadap segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam kedua pengertian tersebut di atas terdapat tiga dimensi penting. *Dimensi pertama*, bahwa dalam manajemen terjadi kegiatan yang dilakukan oleh seorang pengelola (pemimpin) bersama orang lain atau kelompok. Dimensi ini menunjukkan pentingnya kemampuan dan keterampilan yang perlu dimiliki oleh pengelola untuk melakukan hubungan kemanusiaan dan untuk mempengaruhi orang lain. Singkatnya hubungan kemanusiaan menjadi dimensi utama dalam kegiatan pengelolaan.

Dimensi kedua, menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan bersama dan melalui orang lain itu mempunyai tujuan yang akan dicapai. *Dimensi ketiga*, pengelolaan itu dilakukan dalam organisasi, sehingga tujuan yang akan dicapai adalah tujuan organisasi. Secara singkat dapat dikemukakan bahwa ketiga dimensi tersebut memerlukan pengelola yang memiliki kemampuan dan keterampilan tentang hubungan kemanusiaan untuk mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian administrasi dan manajemen sebagaimana dikemukakan di atas maka dapat dirinci persamaan dan perbedaannya. Persamaannya adalah :

- a. Sama-sama memerlukan kerjasama antara dua orang atau lebih.
- b. Tujuan organisasi yang ingin dicapai ditentukan secara rasional.
- c. Administrator dan pengelola tidak menjalankan sendiri kegiatan operasional.

Sedangkan perbedaannya adalah :

- a. Administrasi mempunyai fungsi untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai dan menetapkan berbagai kebijaksanaan umum

guna mencapai tujuan tersebut. Manajemen mempunyai fungsi untuk merencanakan, menyelenggarakan dan menilai kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi / lembaga. Kegiatan dalam manajemen itu sudah tentu ada dalam ruang lingkup kebijaksanaan umum yang dirumuskan dalam administrasi.

- b. Fungsi administrasi bersifat menyeluruh dan berlaku untuk semua organisasi, sedangkan fungsi manajemen dibatasi dalam suatu organisasi / lembaga.

Pada administrasi dan manajemen terdapat unsur kepemimpinan tercermin dalam interaksi, saling berhubungan, atau kerjasama antar manusia baik individu dengan orang lain atau antara individu dengan kelompok.

2. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan (*leadeship*) berbeda dengan pemimpin (*leader*). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain atau kelompok dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan. Hersey dan Blanchard (1977: 44) mendefinisikan kepemimpinan adalah : Setiap upaya seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kelompok. Upaya mempengaruhi perilaku ini bertujuan untuk mencapai tujuan perorangan. Tujuan perorangan itu mungkin bersamaan atau mungkin pula berbeda dengan tujuan organisasi (Sudjana, 2000: 20). Sedangkan pemimpin (*leader*) ialah seseorang atau kelompok orang yang disebut pemimpin yang mempengaruhi orang lain / kelompok dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau tujuan organisasi yang ia pimpin.

Pengertian kepemimpinan yang agak berdekatan dengan defenisi tersebut dikemukakan oleh Stogdill (1948) adalah "*leadership is the process of nfluencing group activities forward goal setting and goal achievemet*" (kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok dalam upaya menyusun dan mencapai tujuan) (Sudjana, 2000: 20).

Selanjutnya Stogdill mengemukakan bahwa kepemimpinan memiliki sepuluh dimensi :

- a. Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian paham dalam suatu kelompok.
- b. Kepemimpinan merupakan persesuaian atau himbauan buka paksaan.
- c. Kepribadian yang tercermin dalam sifat dan watak yang unggul, sehingga keunggulan itu menimbulkan pengaruh terhadap pihak yang dipimpin.
- d. Tindakan atau perilaku untuk mengarahkan kegiatan bersama dalam mencapai kepentingan dan tujuan bersama.
- e. Fokus dari proses kegiatan kelompok sehingga kepemimpinan itu dapat melahirkan gagasan baru, perubahan baru, dan suasana yang kondusif untuk menimbulkan aktivitas kelompok.
- f. Hubungan kekuasaan, dalam arti bahwa pihak yang lebih banyak mempengaruhi orang lain dari pada dipengaruhi oleh orang lain.
- g. Sarana untuk mencapai tujuan. Pemimpin merupakan kekuatan dinamik yang dapat mendorong mengarahkan dan mengkoordinasikan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- h. Kepemimpinan terjadi sebagai hasil interaksi antara seseorang dengan orang lain atau kelompok (akibat perilaku kelompok yang mengakui dan mendukung kepemimpinan tersebut). Peran yang berbeda, pemimpin mempunyai peran yang berbeda dengan yang dipimpin.
- i. Jabatan inisiasi yang berstruktur. Artinya bukan jabatan pasif melainkan sebagai jabatan aktif dan berinisiatif di dalam suatu struktur kegiatan pencapaiann tujuan.

Manajemen dan kepemimpinan terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah sama-sama mempengaruhi orang lain atau pihak lain, dan juga sama-sama menggunakan prinsip-prinsip dan pendekatan hubungan kemanusiaan. Sedangkan perbedaannya adalah :

- a. Manajemen merupakan upaya penerapan kepemimpinan dalam organisasi / lembaga.

- b. Dalam kepemimpinan tidak disyaratkan adanya tujuan organisasi sedangkan dalam manajemen, tujuan organisasi menjadi syarat utama.
- c. Kepemimpinan dapat terjadi di dalam situasi apa pun dan kapan pun, sedangkan pengelolaan terjadi dalam situasi berorganisasi.

3. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan (*human relations*) dimaksudkan sebagai keseluruhan rangkaian hubungan, baik formal maupun informal, antara yang memimpin (mempengaruhi) dan pihak yang dipimpin (dipengaruhi). Adanya hubungan kemanusiaan ini dimaksudkan untuk terbinanya kerjasama dalam satu kesatuan yang kompak, tumbuhnya suasana kerja yang akrab dan serasi, serta terwujudnya partisipasi yang tinggi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian arah pembinaan hubungan kemanusiaan ialah untuk menciptakan suasana yang kondusif dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang bertujuan.

Hubungan kemanusiaan menjadi inti dalam interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin mempengaruhi perilaku pihak yang dipimpin dalam suatu organisasi, merupakan salah satu fungsi manajemen.

4. Organisasi

Organisasi merupakan unsur penting dalam manajemen. Manajemen tidak bermakna apabila organisasi atau lembaga tidak ada. Siagian (1982) mengemukakan bahwa organisasi dapat dipandang sebagai wadah dan sebagai rangkaian hirarki. Sebagai wadah menunjukkan bahwa di dalam organisasi itu terdapat berbagai kegiatan berdasarkan fungsi manajemen. Sebagai rangkaian hirarki dapat digambarkan bahwa dalam organisasi itu terdapat tingkat kedudukan dan tugas orang-orang yang terikat secara resmi. Sebagai wadah, organisasi itu bersifat statis, sedangkan sebagai rangkaian hirarki, organisasi mencakup proses dinamis yang mewujudkan kegiatan-kegiatan terarah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Organisasi memiliki tiga komponen penting. *Pertama*, organisasi mesti mempunyai tujuan. *Kedua*, organisasi mempunyai program/kegiatan, strategi, dan metode untuk mencapai tujuan organisasi. *Ketiga*, organisasi mempunyai pemimpin atau manajer yang bertanggung jawab dalam mencapai tujuan. Stoner (1981) mengemukakan delapan tugas manajer dalam organisasi yaitu :

- a. Menimbulkan tanggung jawab
- b. Mampu menciptakan keseimbangan diantara persaingan untuk mencapai tujuan
- c. Mampu berfikir konseptual
- d. Bekerjasama dan melalui orang lain
- e. Mampu menjadi penengah (moderator)
- f. Mampu bertindak sebagai palitisi
- g. Berperan sebagai diplomat
- h. Dapat mengambil keputusan yang sulit bagi orang lain. (Sudjana, 2000: 26)

Hicks dan Gullet dalam Sumidjo dan Soebedjo (1986 : 24) mengemukakan bahwa seorang yang memimpin organisasi itu harus : “bersikap adil, memberikan sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan yang terakhir mau menghargai. administrasi lebih luas dari manajemen. Manajemen adalah penerapan administrasi dalam situasi khusus yaitu organisasi tertentu. Kepemimpinan merupakan unsur penting untuk mendinamisasi hubungan kemanusiaan. Dengan adanya hubungan kemanusiaan ini akan memungkinkan penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi yang didasarkan atas penghargaan terhadap nilai-nilai kemanusiaan. Secara singkat dapat dikemukakan bahwa kehadiran organisasi mutlak diperlukan agar fungsi-fungsi manajemen dapat dilakukan dengan berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

D. Prinsip-prinsip dan Tujuan Administrasi/Manajemen Pendidikan

1. Prinsip-prinsip Administrasi/Manajemen Pendidikan

a. Fleksibilitas

Dalam melaksanakan administrasi/manajemen pendidikan hendaknya mengingat faktor-faktor ekosistem dan kemampuan untuk menyediakan fasilitas bagi berlangsungnya program-program pendidikan pada lembaga tertentu.

b. Prinsip efisien dan efektivitas

Prinsip ini mesti digunakan sebagai landasan operasional bagi kegiatan manajemen pendidikan di sekolah. Karena prinsip efisien ini tidak hanya menyangkut penggunaan waktu secara tepat, melainkan juga menyangkut masalah pendayagunaan tenaga secara optimal ini berarti bahwa perlu diusahakan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah.

c. Prinsip berorientasi pada tujuan

Semua kegiatan pendidikan hendaknya berorientasi kepada tujuan pendidikan yang akan dicapai. Dengan berorientasinya pada tujuan kegiatan belajar mengajar tetap dapat terarah.

d. Prinsip kontinuitas

Melaksanakan manajemen pendidikan di sekolah prinsip kontinuitas ini, hendaknya digunakan sebagai landasan operasional. Implikasi prinsip ini antara lain bahwa program pengajaran yang disusun untuk setiap bidang studi harus disusun secara integral agar jelas perbedaannya antara pokok bahasan yang kelihatannya sama tetapi diberikan pada tingkat pendidikan yang berbeda.

e. Prinsip pendidikan seumur hidup

Tugas sekolah tidak hanya membina pengetahuan dan kecapakan yang berguna untuk dimanfaatkan secara langsung setelah mereka lulus, melainkan juga menyiapkan sikap dan nilai serta kemampuan untuk belajar terus bagi perkembangan pribadinya. Dalam melaksanakan manajemen pen-

didikan kiranya prinsip ini perlu digunakan sebagai landasan operasional.

Selain prinsip yang dikemukakan di atas ada prinsip lain yang merupakan sesuatu yang dibuat sebagai pegangan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Diantara prinsip-prinsip administrasi pendidikan antara lain :

- a. Adanya sumber daya manusia (SDM) atau sekelompok manusia (sedikitnya dua orang) untuk ditata
- b. Adanya tugas/fungsi yang harus dilaksanakan maksudnya ada sebuah kerjasama dari sekelompok orang
- c. Adanya penataan/pengaturan dari kerjasama tersebut
- d. Adanya non manusia seperti peralatan dan perlengkapan yang diperlukan dan yang harus ditata
- e. Adanya tujuan yang hendak di capai bersama dari kerjasama tersebut (Purwanto:2007)

Ada sebuah prinsip-prinsip administrasi yang menyinggung organisasi, diantara prinsip-prinsip tersebut adalah :

- a. Memiliki tujuan yang jelas
- b. Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut
- c. Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan pikiran
- d. Adanya kesatuan perintah (*Unity of command*); para bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung dari padanya menerima perintah atau bimbingan dan kepada siapa ia harus bertanggung jawabkan hasil pekerjaannya.
- e. Koordinasi tentang wewenang dan tanggung jawab, maksudnya ada keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota
- f. Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif (Tsauri, 22: 2007)

2. Tujuan Administrasi/Manajemen Pendidikan

Tujuan administrasi pada umumnya adalah agar semua kegiatan mendukung tercapainya tujuan pendidikan atau dengan kata lain administrasi yang digunakan dalam dunia pendidikan diusahakan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sergiovanni dan Carver (1975) (dalam Burhanuddin:2005) menyebutkan empat tujuan administrasi yaitu:

- a. efektifitas produksi
- b. efisiensi
- c. kemampuan menyesuaikan diri (adaptiveness)
- d. kepuasan kerja

Keempat tujuan tersebut digunakan sebagai kriteria untuk menentukan keberhasilan dalam penyelenggaraan sekolah. Sebagai contoh: sekolah mempunyai fungsi untuk mencapai efektivitas produksi, yaitu menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kurikulum. Dalam pencapaian tujuan tersebut harus dilakukan usaha seefisien mungkin, yaitu menggunakan kepuan dana, dan tenaga seminimal mungkin, tetapi memberikan hasil sebaik mungkin, sehingga lulusan tersebut dapat melanjutkan ketingkat berikutnya dan dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungannya yang barudan selanjutnya lulusan ini akan mencari kerja pada perusahaan yang memberikan kepuasan kerja kepada mereka.

Sejalan dengan pokok pikiran dan dimensi-dimensi yang terkandung dalam administrasi/manajemen (pengelolaan), terlaksananya kegiatan melalui dan atau bersama orang lain, adanya rumusan tujuan yang ingin dicapai dalam kehidupan organisasi (Sudjana, 2000 : 18). Dengan adanya kegiatan menunjukkan betapa pentingnya kemampuan dan keterampilan khusus yang perlu dimiliki oleh pengelola untuk melakukan hubungan kemanusiaan dan juga dalam mempengaruhi orang lain. Demikian juga dengan adanya tujuan memberi makna bahwa kegiatan tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati bersama. Sedangkan unsur organisasi yang dimaksud adalah bahwa pengelolaan itu dilakukan dalam

organisasi. Dengan kata lain tujuan organisasi dicapai melalui kegiatan yang dilakukan bersama orang lain baik perorangan maupun kelompok.

Tujuan administrasi/manajemen pendidikan berkaitan erat dengan tujuan pendidikan secara umum. Sebab manajemen pendidikan pada hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan optimal pendidikan. Dalam buku *Pedoman Penyelenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah* disebutkan bahwa :

“Pada dasarnya tujuan pokok administrasi/manajemen pendidikan adalah keinginan untuk memanifestasikan efektivitas dan efisiensi serta produktivitas yang optimal dalam penyelenggaraan tugas-tugas operasional kependidikan yang bersifat teknis edukatif dalam rangka mencapai tujuan pendidikan di lingkungan pendidikan formal (sekolah) (*Ahmad Rohani, 1991: 6*).

Dengan kalimat lain, tujuan kegiatan administrasi/manajemen pendidikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Mulyani A. Nurhadi (1983 :27) membagi tujuan administrasi/manajemen pendidikan kepada tiga jangkauan, jangka pendek; jangka menengah; dan jangka panjang.

a. Jangka pendek

Tujuan jangka pendek dari manajemen pendidikan di sekolah adalah agar tersusun dan terfaksana sistem pengelolaan komponen instrumental proses pendidikan yaitu komponen (siswa, guru, prasarana, sarana, organisasi, pembiayaan, kurikulum, tatalaksanaan, dan hubungan masyarakat) guna menjamin terlaksananya proses pendidikan di sekolah yang relevan, efektif dan efisien yang menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

b. Jangka menengah

Tujuan jangka menengah dan manajemen pendidikan tercapainya tujuan institusional setiap jenis dan jenjang pendidikan.

c. Jangka panjang

Semua tujuan jangka pendek dan jangka menengah akan dicapai nantinya diharapkan akan mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Oleh sebab itu kegiatan administrasi/ manajemen pendidikan di sekolah hendaknya dalam jangka panjang diharapkan akan mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional.

E. Proses Administrasi Pendidikan

Pengertian dari konsep administrasi pendidikan yang telah dipaparkan, memberikan implikasi terhadap aspek-aspek yang terkait dalam suatu lingkungan lembaga pendidikan, baik secara makro, meso maupun mikro untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu diperlukan suatu upaya sesuai dengan fungsi-fungsi administrasi dipandang dari sistem, sub sistem, komponen, dimensi, unsur dan kriteria. Administrasi sebagai salah satu alat dalam organisasi, perilaku administrasi sangat ditentukan oleh perilaku personil yang terlibat di dalamnya. Perilaku personil dalam suatu organisasi, ditetapkan melalui perangkat aturan, perangkat tugas dan mekanisme. Adapun secara sederhana perilaku tersebut mengarah pada aspek perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Proses administrasi pendidikan diperlukan berbagai pendekatan untuk mencapai tujuan, salah satu pendekatan yaitu pendekatan terpadu. Konsep pendekatan administrasi terpadu ialah suatu pendekatan yang dilandasi oleh norma dan keadaan yang berlaku, menelaah ke masa silam dan berorientasi ke masa depan secara cermat dan terpadu dalam berbagai dimensi. Pendekatan terpadu melibatkan dimensi serta optimalisasi fungsi koordinasi, dan pelaksanaannya ditunjang dengan konsep manajemen partisipatif. Konsep manajemen partisipatif, mempunyai dimensi konteks, tujuan dan lingkungan. Hal itu dikembangkan menjadi suatu proses dalam administrasi pendidikan terpadu yang intinya ada keterlibatan semua pihak yang terkait dalam organisasi pendidikan.

John M. Cohen dan Norman T. Uphoff (1977:6-8) mengungkapkan bahwa kerangka kerja secara koordinasi dalam suasana

partisipatif mempunyai tiga dimensi yakni; *Context of participation may affect its extent and substance; to understand this context, we suggest analysis of the nature of the development task at hand and the most salient features of the environment in projects are undertaken.*

Kerangka kerja tersebut, menunjukkan bagaimana suatu pengembangan program dilakukan, melalui pendekatan partisipasi. Partisipasi dari instrumental yang ada seperti konstitusi, keterlibatan masyarakat, kelompok atau personal. Kondisi ini, tergantung pada keterlibatan dalam ; (a) pengambilan keputusan; (b) pelaksanaan keputusan; (c) manfaat adanya partisipasi; dan (d) keterlibatan dalam evaluasi.

Berdasarkan dari uraian tersebut, tampak bahwa proses administrasi merujuk pada aktivitas pencapaian tujuan. Proses tersebut, diperlukan berbagai pendekatan yang selaras dengan karakteristik suatu organisasi, yang mempunyai visi, misi, fungsi dan tujuan serta strategi pencapaiannya.

F. Rangkuman

1. Administrasi pendidikan dapat diartikan, sebagai suatu cabang ilmu administrasi yang mempelajari penataan sumberdaya menyangkut; manusia, kurikulum atau sumber belajar dan dana, serta upaya penetapan pencapaian tujuan secara optimal dalam iklim organisasi yang harmonis dan dinamis.
2. Pengertian administrasi pendidikan juga dapat di rumuskan dari berbagai sudut pandang yaitu: kerja sama, proses kerja sama itu, system dan mekanismenya, manajemen, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, komunikasi dan ketatausahaan.
3. Ada beberapa istilah yang kadang-kadang pengertiannya dianggap sama padahal masing-masing memiliki persamaan dan perbedaan, istilah tersebut adalah administrasi, manajemen, hubungan kemanusiaan, dan organisasi dalam konteks penyelenggaraan pendidikan mempunyai kaitan antara yang satu dengan yang lainnya.

4. Adapun tujuan dari administrasi pendidikan adalah: efektifitas produksi; efesiensi; kemampuan menyesuaikan diri (adaptiveness); kepuasan kerja
5. Agar tercapainya tujuan administrasi/manajemen yang akhirnya akan terwujudnya tujuan pendidikan hendaklah berpegang pada prinsip: fleksibilitas, prinsip efisien dan efektivitas, prinsip berorientasi pada tujuan, kontinuitas dan pendidikan seumur hidup. Selain prinsip tersebut mesti didukung oleh: memiliki tujuan yang jelas dan tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut, adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan pikiran, adanya kesatuan perintah (*Unity of command*); para bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung dari padanya menerima perintah atau bimbingan dan kepada siapa ia harus mempertanggung jawabkan hasil pekerjaannya, koordinasi tentang wewenang dan tanggung jawab, maksudnya ada keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota serta adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif.
6. Salah satu indikator supervisor yang profesional adalah senantiasa berorientasi pada nilai-nilai, sikap, dan perbuatan profesional. Artinya perbuatannya berpijak pada suatu teori sistematis yang memadai dan kode etik jabatannya. Makanya supervisor hendaklah memahami konsep-konsep administrasi serta selalu berusaha untuk meletakkan dasar-dasar teoretis bagi praktek professional sesuai dengan yang dicita-citakan.

G Latihan

1. Carilah beberapa definisi administrasi dan manajemen pendidikan yang belum dibahas dalam buku ajar ini, dan tentukanlah apa fokus konseptualisasi dari definisi tersebut
2. Diskusikanlah dengan kelompok contoh-contoh kegiatan administasi, manajemen, hubungan kemanusiaan, dan organisasi dalam konteks penyelenggaraan pendidikan yang mempunyai kaitan antara yang satu dengan yang lainnya.

3. Jelaskanlah beberapa unsur tujuan mempelajari dan memahami konsep administrasi dan manajemen pendidikan ini bagi supervisor profesional.
4. Identifikasilah contoh-contoh kegiatan administrasi yang dilakukan kepala sekolah.

BAB II

RUANG LINGKUP DAN GARAPAN PENDIDIKAN

A. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan

Administrasi pendidikan memberikan pedoman tentang bagaimana wawasan yang diperoleh dari pemahaman tersebut untuk diterapkan dalam sekolah sebagai satuan organisasi pendidikan terdepan untuk bersentuhan langsung dengan masyarakat pemakai jasa pendidikan.

Dengan demikian ruang lingkup pembahasan administrasi pendidikan difokuskan pada kegiatan administrasi pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai pelayanan kebutuhan sekolah disatu pihak, dan sekolah sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran dengan fokus utama pelayanan belajar dipihak lainnya. Pada kedua pihak ini kegiatan administrasi pendidikan difokuskan pada profesionalisme pengelolaan pendidikan dilihat dari kelembagaan pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan terhadap masyarakat maupun satuan pendidikan atau sekolah pada semua jenjang dan jenis sebagai institusi yang memberikan jasa pelayanan belajar kepada masyarakat. Untuk dapat mengukur kualitas pendidikan perlu didukung oleh profesionalisme supervisi pengajaran baik yang disediakan oleh sekolah maupun yang disediakan oleh pemerintah dilihat dari manajemen pembelajaran, hal ini sebagai bagian yang terintegrasi.

Lembaga pendidikan seperti organisasi sekolah merupakan kerangka kelembagaan dimana administrasi pendidikan dapat

berperan dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dilihat dari tingkatan-tingkatan suatu organisasi dalam hal ini sekolah, administrasi pendidikan dapat dilihat dalam tiga tingkatan yaitu tingkatan institusi (*Institutional level*), tingkatan manajerial (*managerial level*), dan tingkatan teknis (*technical level*) (Murphy dan Louis, 1999). Tingkatan institusi berkaitan dengan hubungan antara lembaga pendidikan (sekolah) dengan lingkungan eksternal, tingkatan manajerial berkaitan dengan kepemimpinan, dan organisasi lembaga (sekolah), dan tingkatan teknis berkaitan dengan proses pembelajaran. Dengan demikian manajemen pendidikan dalam konteks kelembagaan pendidikan mempunyai cakupan yang luas, disamping itu bidang-bidang yang harus ditanganinya juga cukup banyak dan kompleks dari mulai sumberdaya fisik, keuangan, dan manusia yang terlibat dalam kegiatan proses pendidikan di sekolah

Menurut *Consortium on Renewing Education* (Murphy dan Louis, ed. 1999:515) Sekolah (lembaga pendidikan) mempunyai lima bentuk modal yang perlu dikelola untuk keberhasilan pendidikan yaitu :

1. *Integrative capital*
2. *Human capital*
3. *Financial capital*
4. *Social capital*
5. *Political capital*

Modal integratif adalah modal yang berkaitan dengan pengintegrasian empat modal lainnya untuk dapat dimanfaatkan bagi pencapaian program/tujuan pendidikan, *modal manusia* adalah sumberdaya manusia yang kemampuan untuk menggunakan pengetahuan bagi kepentingan proses pendidikan/pembelajaran, *modal keuangan* adalah dana yang diperlukan untuk menjalankan dan memperbaiki proses pendidikan, *modal sosial* adalah ikatan kepercayaan dan kebiasaan yang menggambarkan sekolah sebagai komunitas, dan *modal politik* adalah dasar otoritas legal yang dimiliki untuk melakukan proses pendidikan/pembelajaran.

Dengan pemahaman sebagaimana dikemukakan di atas, nampak bahwa salah satu fungsi penting dari manajemen pendidikan adalah berkaitan dengan proses pembelajaran, hal ini mencakup dari mulai aspek persiapan sampai dengan evaluasi untuk melihat kualitas dari suatu proses tersebut, dalam hubungan ini Sekolah sebagai suatu lembaga pendidikan yang melakukan kegiatan/proses pembelajaran jelas perlu mengelola kegiatan tersebut dengan baik karena proses belajar mengajar ini merupakan kegiatan utama dari suatu sekolah (Hoy dan Miskel 2001). Dengan demikian nampak bahwa Guru sebagai tenaga pendidik merupakan faktor penting dalam manajemen pendidikan, sebab inti dari proses pendidikan di sekolah pada dasarnya adalah guru, karena keterlibatannya yang langsung pada kegiatan pembelajaran di kelas. Oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia pendidik dalam suatu lembaga pendidikan akan menentukan bagaimana kontribusinya bagi pencapaian tujuan, dan kinerja guru merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian dari pihak manajemen pendidikan di sekolah agar dapat terus berkembang dan meningkat kompetensinya dan dengan peningkatan tersebut kinerja mereka pun akan meningkat, sehingga akan memberikan berpengaruh pada peningkatan kualitas pendidikan sejalan dengan tuntutan perkembangan global dewasa ini

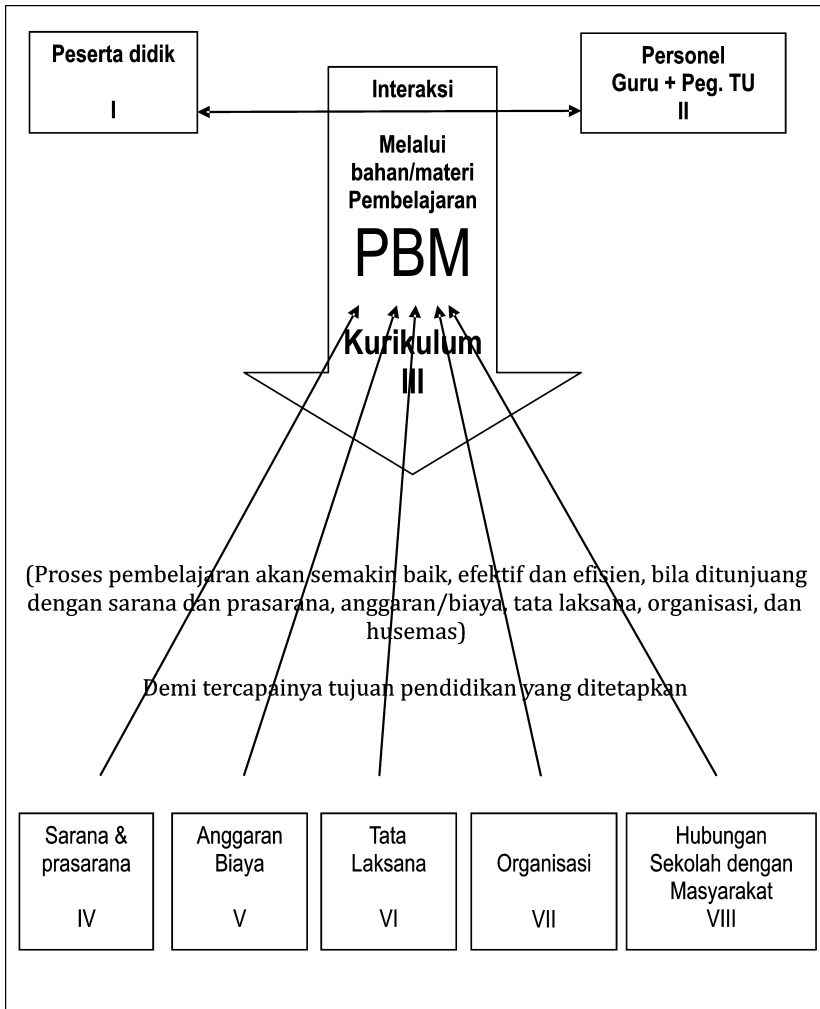
Secara rinci apa saja ruang lingkup dari administrasi itu akan diuraikan pada uraian berikut. Di dalam perkataan ruang lingkup terkandung pengertian garapan dan juga aspek. Dengan demikian ruang lingkup manajemen pendidikan adalah ruang garapan dan juga aspek manajemen pendidikan atau perguruan sekolah.

Ary H Gunawan (1996 : 4) menerangkan bahwa garapan-garapan kegiatan pengelolaan sekolah dapat diklasifikasikan kepada delapan garapan:

1. Pengelolaan peserta didik (siswa)
2. Pengelolaan personel (guru + pegawai TU)
3. Pengelolaan kurikulum
4. Pengolaann sarana dan prasarana
5. Pengelolaan anggaran / biaya
6. Pengelolaan tata laksana / tata usaha

- 7. Pengelolaan organisasi
- 8. Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat (Humas).

Visualisasi dari terjadinya kedelapan garapan pengelolaan sekolah secara khronologik-logik adalah sebagai berikut:



Keterangan :

1. Garapan pertama dan utama adalah mengelola peserta didik (siswa). Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab I pasal 1 disebutkan bahwa :

adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

2. Garapan kedua adalah tenaga pendidik. Dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 itu juga disebutkan bahwa, Pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Dalam garapan ini juga termasuk pegawai/karyawan yang keseluruhannya disebut personel (Kata personel diadopsi dari bahasa Belanda *personeel* yang sama dengan bahasa Inggris *personnel*. Jadi personel bisa juga disebut personal. Sedangkan *personalia* artinya “urusan-pegawai/kepegawaian”) (Kamus Balai Pustaka, Depdikbud, 1989: 675).

3. Manajemen kurikulum. Interaksi antara tiga komponen yaitu (peserta didik, pendidik dan kurikulum) yaitu disebut dengan kegiatan pembelajaran atau proses belajar mengajar (PBM). Selanjutnya KP/PBM inilah yang menjadi fokus manajemen pendidikan.
4. KP/ PBM akan makin baik dan berhasil bila ditunjang dengan sarana dan prasarana pendidikan. Maka timbullah garapan yang keempat yaitu manajemen sarana dan prasarana.
5. KP/ PBM akan makin baik dan berhasil bila ditunjang dengan anggaran/biaya yang memadai. Maka timbullah garapan yang kelima yaitu manajemen anggaran/biaya.
6. Manajemen tata laksana, manajemen ini akan menunjang seluruh garapan yang ada. KP/PBM akan semakin baik dan berhasil bila ditunjang dengan tata laksana yang baik pula.
7. KP/PBM akan semakin berhasil pula bila seluruhh kegiatan penunjangnya diorganisasikan dengan sebaik-baiknya, maka terjadilah garapan manajemen organisasi pendidikan.

8. Akhirnya pendidikan sebagai lembaga sosial akan sentakinn lancar dan berhasil dalam tugasnya dan memperoleh simpati dari publiknya bila dapat menjelaskan hubungan yang akrab dan serasi dengan segenappubliknya yang disebut dengan Husemas (Hubungan sekolah denganmasyarakat). Kegiatan manajemen Husemas inipun harus senantiasa diprogram, ditaksanakan dan dievaluasi demi keberhasilan selanjutnya.

B. Fungsi Administrasi Pendidikan

Manajemen meliputi berbagai fungsi. Fungsi manajemen yang dimaksud di sini menurut *Morris (1976)* adalah rangkaian berbagai kegiatan wajar yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan antara yang satu dengan yang lainnya, dan dilaksanakan oleh orang-orang, lembaga atau bagian-bagiannya, yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan kegiatan tersebut (*Sudjana, 2000: 51*).

Pengertian di atas menunjukkan bahwa fungsi-fungsi manajemen itu berwujud kegiatan-kegiatan yang berurutan dan berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat bagi kegiatan lainnya. Kegiatan kegiatan itu harus dan dapat dilakukan oleh seseorang atau kelompok yang bergabung dalam suatu organisasi.

Menurut *Sudjana (2000 : 52)* sepanjang sejarah perkembangannya, para pakar manajemen mengemukakan bahwa fungsi manajemen itu menurut rangkaian urutan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut disebabkan antara lain oleh keragaman latar belakang profesional para pakar, perbedaan situasi yang dihadapi, variasi pendekatan yang digunakan dalam menerapkan fungsi manajemen, serta berkembangnya tuntutan dan kebutuhan ilmu pengetahuan, dan teknologi yang harus dipertimbangkan dalam penyelenggaraan manajemen. Oleh karena itu, tak heran jika para ahli berikut mengemukakan fungsi-fungsi itu berbeda menurut jumlah dan istilah yang digunakan.

Berbagai urutan fungsi manajemen tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Hendri Fayol*, yang dianggap sebagai pakar pertama yang mengukuhkan teori manajemen, mengemukakan fungsi manajemen

dalam bukunya *General and Industrial Management (1939)*. Menurut Fayol, manajemen mencakup lima fungsi yang berurutan yaitu : *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *commanding* (perintah), *coordinating* (pengkoordinasian), dan *controlling* (pengawasan). Rangkaian fungsi ini dikenal dengan singkatan POCCC.

2. Luther M Gullick, dalam *Paper on the Science of Administration*, merinci fungsi-fungsi manajemen ke dalam enam urutan yaitu : *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), *directing* (pengarahan), *coordinating* (pengkoordinasian), *reporting* (pelaporan), dan *budgetting* (penganggaran). Keenam fungsi ini dapat disingkat menjadi POSCORB.
3. *John D Milles*, dalam *Management and Public Service*, mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen ke dalam dua kategori yaitu: *directing* (pengarahan dan bimbingan) serta *facilitating* (pemberian bantuan).
4. *Harold Koontz dan Cyrill & Donell*, dalam *Principles of Management*, menggolongkan fungsi-fungsi manajemen ke dalam lima urutan, dengan singkatan *POSDC*. Kelima fungsi itu adalah : *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), *directing* (pengarahan), dan *controlling* (pengawasan).
5. *George R Terry (1970)*, dalam *Principles of Management*, mengemukakan empat fungsi manajemen, dengan singkatan *POAC* yaitu : *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan). Dalam buku yang sama dan diterbitkan tahun 1978, Terry merinci fungsi dasar dan proses manajemen yang terdiri atas : *planning*, *organizing*, dan *controlling*. *Planning* mencakup penyusunan rangkaian kegiatan, dari berbagai alternatif upaya, yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Organizing* meliputi pembagian dan pengelompokan kegiatan, penyusunan staf untuk melaksanakan kegiatan, pelaksanaan kegiatan, motivasi, dan pengarahan. *Controlling* menyangkut inovasi, koordinasi, dan pelayanan (*representating*).

6. Patrick E Connor (1974), dalam *Dimensions in Modern Management*, mengelompokkan empat fungsi manajemen sebagai berikut yaitu : *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan staf), dan *controlling* (pengawasan). Perencanaan berkaitan antara lain dengan penentuan tujuan, unsur-unsur *forecasting*, dan model perencanaan yang dinamis. Pengorganisasian meliputi prinsip-prinsip organisasi, pengintegrasian, kekuasaan, sentralisasi dan desentralisasi, serta kelompok kerja. Penyusunan staf berkaitan dengan kualifikasi tenaga, efektivitas interpersonal dan penampilan, nilai nilai eksekutif, komunikasi motivasi dan pola kepemimpinan. Pengawasan menyangkut aspek-aspek penampilan organisasi, anggaran biaya, kriteria efektivitas organisasi, dan penilaian.
7. Edwin B Filippo dan Garry M Musinger (1975), dalam *Management*, mengemukakan empat fungsi manajemen yaitu : *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *directing* (pengarahan), dan *controlling* (pengawasan). *Planning* meliputi kegiatan perencanaan resmi, yaitu untuk menyusun tujuan tujuan yang dikehendaki oleh masyarakat dan lembaga, pengambilan keputusan dengan menggunakan sistem informasi manajemen, jenis-jenis rencana, serta keterlibatan unsur manusiawi. Pengorganisasian menyangkut proses penyusunan organisasi formal dan/ atau informal. Pengarahan berkaitan dengan penggerakan secara resmi oleh pimpinan, motivasi melalui partisipasi dan komunikasi. Pengawasan menyangkut pengawasan resmi dan integrasi kepentingan bersama.
8. Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard (1982), dalam *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*, mengutip klasifikasi fungsi fungsi manajemen yang dikemukakan John F Mee. Hersey dan Blanchard membagi fungsi-fungsi tersebut menjadi empat urutan yang dapat disingkat dengan *POMC*, yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan). Perencanaan meliputi kegiatan penentuan tujuan umum dan tujuan khusus serta menyusun peta kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengorganisasian ialah kegiatan untuk menghimpun dan memadukan sumber-sumber seperti tenaga manusia, modal,

fasilitas, dan alat-alat secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan. Penggerakan berkaitan dengan penentuan tingkatan penampilan para pelaksana serta pengaruhnya dalam upaya pencapaian tujuan. Motivasi ini sering merupakan bagian dari pengarahan yang dilakukan bersamaan melalui komunikasi dan memimpin. Pengawasan meliputi kegiatan mencari umpan balik dari hasil yang dicapai dan tindak lanjutnya, membandingkan tingkat pencapaian dengan rencana, dan untuk mengadakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan.

9. Siagian (1983) dalam Filsafat Administrasi mengemukakan lima fungsi manajemen. Kelima fungsi itu adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian.
10. John R Schemerhorn, James C Hunt, dan Richard N Osborn (1985), dalam *Managing Organizational Behavior*, mengemukakan bahwa studi tentang perilaku berorganisasi (*organizational behavior*) menyangkut berbagai implikasi praktis dalam setiap fungsi manajemen. Fungsi manajemen ini terdiri atas lima urutan yaitu : planning, organizing, staffing, directing or leading, dan controlling. Planning meliputi pemilihan dan pengarahan tujuan-tujuan di masa datang serta identifikasi berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Organizing ialah kegiatan menggabungkan sumber manusia dan non-manusia. Staffing ialah pengadaan, pemilihan, penggajian, dan peningkatan kemampuan pelaksana. Pengarahan atau kegiatan memimpin menyangkut bimbingan dan supervisi terhadap kegiatan para pelaksana. Sedangkan controlling berkaitan dengan pemantauan penampilan dan kegiatan perbaikan.

Untuk mendapat gambaran yang lebih jelas tentang fungsi-fungsi tersebut di bawah ini akan diuraikan secara lebih rinci.

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan, merupakan fungsi awal manajemen. Perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Disebut sistematis karena perencanaan itu dilaksanakan dengan menggunakan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip-prinsip

tersebut mencakup proses pengambilan keputusan, penggunaan pengetahuan dan teknik secara ilmiah, serta tindakan atau kegiatan yang terorganisasi.

Waterson (1965) mengemukakan bahwa pada hekekatnya perencanaan merupakan usaha sadar terorganisasi, dan terus menerus dilakukan dilakukan untuk memilih alternatif yang terbaik dan sejumlah alternatif tindakan guru mencapai tujuan (Sudjana, 2000 : 62). Perencanaan bukan kegiatan tersendiri melainkan merupakan suatu bagian dari proses pengambilan keputusan yang kompleks. Keputusan yang diambil dalam perencanaan itu berkaitan dengan rangkaian tindakan atau kegiatan yang akan datang. Suherman (1988) mengemukakan bahwa “perencanaan adalah suatu penentuan urutan tindakan, perkiraan biaya serta penggunaan waktu untuk suatu kegiatan yang didasarkan atas data dengan memperhatikan prioritas yang wajar dengan efisien untuk tercapainya tujuan” (*Suherman dkk,1988:82*)

Rangkaian tindakan atau kegiatan itu perlu dilakukan karena dua alasan, yaitu *pertama*, untuk mewujudkan kemajuan atau keberhasilan sesuai dengan yang diinginkan. *Kedua*, supaya tidak terjadi hal-hal yang tidak diharapkan, dan kondisi yang sama atau lebih rendah dari pada keadaan pada saat ini.

Defenisi yang dikemukakan *Yusuf Enoch* (1995) lebih menghususkan pada perencanaan pendidikan. Perencanaan pendidikan di Indonesia merupakan suatu proses penyusunan alternatif kebijaksanaan mengatasi masalah yang akan dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan pembangunan pendidikan nasional dengan mempertimbangkan kegiatan kegiatan yang ada di bidang sosial ekonomi, sosial budaya dan kebutuhan pembangunan secara menyeluruh terhadap pendidikan nasional.

Dari defenisi tersebut jelaslah bahwa perencanaan itu sangat penting untuk dilaksanakan oleh para pengelola pendidikan, karena ditandai dengan adanya desakan masalah dalam berbagai aspek harus ditangani. Tanpa perencanaan maka banyaklah masalah pendidikan yang akan ditunda penanganannya, dan hal ini dapat menambah besarnya permasalahan pada tahun berikutnya. Disamping itu juga perencanaan pendidikan seharusnya dipandang sebagai suatu alat yang dapat membantu para pengelola pendidikan

untuk lebih berdaya guna dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Perencanaan dapat menolong pencapaian suatu target atau sasaran secara lebih ekonomis, tepat waktu dan memberi peluang untuk lebih mudah dikontrol dan dimonitor dalam pelaksanaannya.

Dengan demikian perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus dilakukan pada permulaan dan selama kegiatan administrasi itu berlangsung. Di dalam setiap perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan, yaitu faktor tujuan dan faktor sarana, baik sarana personel maupun material.

Langkah-langkah dalam perencanaan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- a. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai
- b. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan
- c. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan
- d. Menentukan tahap-tahap dan rangkaian tindakan
- e. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan diselesaikan

Syarat-syarat perencanaan

Dalam menyusun perencanaan syarat-syarat berikut perlu diperhatikan :

- a. perencanaan harus didasarkan atas tujuan yang jelas
- b. bersifat sederhana, realistis dan praktis
- c. terinci, memuat segala uraian serta klarifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan sehingga mudah di pedomani dan dijalankan
- d. memiliki fleksibilitas sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu
- e. terdapat perimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing

- f. diusahakan adanya penghematan tenaga, biaya dan waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia sebaik-baiknya
- g. diusahakan agar sedapat mungkin tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan

Merencanakan berarti pula memikirkan tentang penghematan tenaga, biaya dan waktu, juga membatasi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi dan menghindari adanya duplikasi-duplikasi atau tugas-tugas/pekerjaan rangkap yang dapat menghambat jalannya penyelesaian. Jadi, perencanaan sebagai suatu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut : “perencanaan(planning) adalah aktivitas memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud-maksud dan tujuan pendidikan”.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian, sebagai fungsi manajemen, memiliki pengertian yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut disebabkan oleh perbedaan latar belakang keahlian para pakar yang memberikan pengertian itu, dan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dalam menerapkan fungsi pengorganisasian tersebut.

Sudjana (2000: 113) menyimpulkan beberapa pendapat tentang pengorganisasi seperti yang dikemukakan berikut. Conner (1974) memberikan arti bahwa pengorganisasian adalah aktivitas melayani proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan dengan menyusun kelompok orang-orang yang tepat untuk melaksanakan kegiatan. Kelompok orang-orang itu disebut organisasi resmi (formal organization). Dalam organisasi semacam ini terdapat pembagian kekuasaan, wewenang dan peranan diantara orang yang bergabung dalam organisasi tersebut. Pengorganisasian menekankan pentingnya tingkah laku orang-orang yang diberi peranan dan tugas.

Filippo dan Musinger (1975) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan. Komponen tersebut terdiri atas tenaga manusia, fungsi, dan fasilitas. Secara khusus dikemukakan

bahwa pengorganisasian ialah kegiatan menetapkan sumber-sumber manusiawi yang dilibatkan dalam suatu kegiatan, menetapkan tugas setiap orang yang terlibat dalam suatu kegiatan, dan menyusun aturan kegiatan yang dimuat dalam ketentuan lembaga. Setiap orang yang terlibat di dalamnya dapat mendayagunakan fasilitas dan alat-alat yang tersedia untuk memperlancar pelaksanaan kegiatan yang telah disusun dalam rencana.

Tarry (1977) menjelaskan bahwa pengorganisasian merupakan kegiatan dasar manajemen. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan menyusun semua sumber yang disyaratkan dalam rencana, terutama sumber karya manusia sedemikian rupa sehingga kegiatan pencapaian tujuan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Dengan pengorganisasian orang-orang dapat disatukan dalam satu kelompok atau lebih untuk melakukan berbagai tugas. Tujuan pengorganisasian adalah membantu orang-orang untuk bekerjasama secara efektif dalam wadah organisasi atau lembaga.

Paul Hersey dan *Kenneth H. Blanchard* mengemukakan arti pengorganisasian lebih luas. Kedua paham tersebut mendefinisikan pengorganisasian sebagai kegiatan memadukan sumber-sumber yaitu manusia, modal dan fasilitas, serta menggunakan sumber-sumber itu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan batasan ini, pengorganisasian berfungsi untuk mengintegrasikan ke dalam kegiatan sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Siagian (1982 : 4-5) memberi batasan tentang pengorganisasian sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Selanjutnya, Siagian membedakan pengorganisasian menjadi dua bagian. *Pertama* disebut *administrative organizing* yaitu proses pembentukan organisasi secara keseluruhan. *Kedua* disebut *managerial organizing*, yaitu pengorganisasian bagian dari organisasi keseluruhan itu. Kedua bagian pengorganisasian ini saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

Dalam pengertian di atas terkandung tujuh ciri pengorganisasian :

- a. Upaya pemimpin atau pengelola untuk memadukan sumber-sumber manusiawi dan non manusiawi yang diperlukan.
- b. Sumber-sumber manusiawi memiliki syarat yang ditetapkan. Syarat tersebut yaitu keahlian, kemampuan dan kondisi fisik yang sesuai dengan tuntutan organisasi serta perkembangan lingkungan.
- c. Adanya sumber non manusiawi meliputi fasilitas (gedung dan perlengkapan) alat-alat dan biaya yang tersedia atau yang disediakan.
- d. Kedua sumber-sumber itu diintegrasikan dalam suatu organisasi.
- e. Dalam suatu organisasi terdapat pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab diantara orang-orang untuk menjalankan rangkaian kegiatan yang direncanakan.
- f. Rangkaian kegiatan diarahkan untuk mencapai tujuan
- g. Pencapaian tujuan, sumber manusiawi menunjang peran utama dan paling menentukan.

Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab secara terinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian, sehingga dari situ dapat terciptalah adanya hubungan-hubungan kerjasama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Pengorganisasian sebagai fungsi administrasi pendidikan menjadi tugas utama bagi para pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah. Kita mengetahui bahwa dalam kegiatan sekolah sehari-sehari terdapat bermacam-macam jenis pekerjaan yang memerlukan kecakapan keterampilan dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Keragaman tugas dan pekerjaan semacam itu tidak mungkin dilakukan dan dipikul sendiri oleh seorang pemimpin. Dalam hal inilah terletak bagaimana kecakapan kepala sekolah

mengorganisasi guru-guru dan pegawai sekolah lainnya dalam menjalankan tugasnya sehari-hari sehingga tercipta adanya hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar.

Yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian antara lain ialah bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan dan kepribadian masing-masing prang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.

Dengan demikian pengorganisasian sebagai salah satu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut :

“pengorganisasian adalah aktivitas-aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan-tujuan pendidikan”.

Prinsip-prinsip Pengorganisasian

Hasil pengorganisasian adalah terwujudnya organisasi yang dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan kegiatan yang telah ditetapkan dalam rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Roco Carzo mengetengahkan bahwa prinsip pengorganisasi ada tiga prinsip yaitu kebermaknaan; keluwesan; kedinamisan (*Connor, 1974 : 131*). Kemudian *Sudjana (2000 : 125)* menguraikan pendapat yang dikemukakan oleh *Roco Carzo* tersebut. **Kebermaknaan** memberi gambaran bahwa pengorganisasian itu memiliki daya guna dan hasil guna yang tinggi terhadap pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan dalam rencana dan terhadap pencapaian tujuan yang telah ditentukan. **Keluwesan** memberi peluang untuk terjadinya perubahan, seperti pengembangan atau modifikasi dalam organisasi pada saat kegiatan sedang berlangsung. **Kedinamisan** menjadi acuan bagi setiap orang dalam organisasi untuk mengembangkan kreativitas dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Menurut *Tarry (1978)*, kedinamisan menjadi tuntutan pengorganisasian. Tuntutan itu didasarkan atas perspektif perkembangan organisasi, perubahan sikap, kemampuan dan kepentingan orang-orang dalam organisasi. Singkatnya, ketiga prinsip tersebut

yaitu kebermaknaan, keluwesan dan kedinamisan, saling berkaitan dan saling menguatkan antara satu dengan yang lainnya.

Tahap Pelaksanaan Pengorganisasian

Sudjana (2000: 126) mengemukakan bahwa pengorganisasian perlu dilakukan melalui tujuh urutan kegiatan. **Pertama**, upaya memahami dengan sebaik baiknya tentang tujuan yang telah ditetapkan, kebijaksanaan, rencana dan program, rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan. **Kedua**, penentuan tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukan dengan terlebih dahulu mempertimbangkan kebijaksanaan dan aturan-aturan yang berlaku. **Ketiga**, upaya memilah-milah penggalan berbagai tugas pekerjaan yang kemudian diikuti dengan pengelompokan tugas. Penggalan dan pengelompokan tugas pekerjaan disusun secara sederhana, logis, menyeluruh, dan mudah dimengerti. **Keempat**, menentukan pembagian batas-batas yang jelas tentang tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukan oleh bagian-bagian yang sejajar dan bagian-bagian hirarkis dalam organisasi. **Kelima**, penentuan persyaratan bagi orang-orang yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan berdasarkan bagian-bagian pekerjaan dan kedudukan hirarkis dalam organisasi. Persyaratan ini menyangkut kualifikasi tenaga dan jumlahnya. **Keenam**, penyusunan organisasi dan personalia yang mendukung persyaratan di atas. **Ketujuh**, penetapan prosedur, metode, dan teknik kegiatan yang cocok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketujuh urutan kegiatan ini bertahap dan berkesinambungan, dimodifikasi rincian kegiatan dalam setiap urutan mungkin saja dapat dilakukan.

Pendapat lain tentang langkah-langkah pengorganisasian juga dikemukakan oleh *Burhanuddin (1990: 218)* yaitu sebagai berikut:

- a. Penentuan tujuan : melalui tujuan dapat diperkirakan tentang tipe, susunan, corak maupun ukuran besar kecilnya organisasi.
- b. Perumusan tugas pokok : segenap tugas pokok yang dirumuskan harus diorientasikan pada pencapaian tujuan, dan disesuaikan pada batas kemampuan, waktu dan fasilitas yang tersedia.

- c. Perincian kegiatan : Setelah tugas pokok dirumuskan, perlu dirinci lagi menjadi sejumlah kegiatan praktis/operasional, yang dapat mendukung pelaksanaan misi tugas pokok organisasi.
- d. Perincian fungsi : Kegiatan-kegiatan yang telah dirinci pada dasarnya masih heterogen. Diantaranya ada yang saling berhubungan dan ada pula yang tidak. Untuk itu perlu dikelompokkan lagi menurut aneka kegiatan yang homogen yang dikenal dengan istilah fungsi. Fungsi di sini dimaksudkan sebagai kelompok kegiatan yang homogen dalam arti antara kegiatan satu dengan lainnya terdapat hubungan yang erat.
- e. Pengelompokan fungsi ke dalam seksi seksi yang lebih spesifik: setelah fungsi-fungsi dirinci perlu diterjemahkan lagi ke dalam fungsi fungsi menjadi satuan satuan organisasi dengan berpedoman kepada prinsip-prinsip organisasi. Satuan-satuan organisasi yang dimaksud terdiri dari : biro bagian, seksi, bidang, divisi dan sebagainya (Siagian, 1983). Proses diferensiasi menurut unit unit yang lebih kecil ini dapat dilakukan secara horizontal. Horizontal didasarkan pada penyebaran fungsi secara defenitif, tanpa membedakan hirarki struktural. Sedangkan vertikal, penyebaran fungsi itu secara spesifik dan juga dengan melihat hirarki strukturalnya secara linear dari atas ke bawah atau sebaliknya.
- f. Pengadaan orang : Unsur manusiawi ini dilakukan melalui kegiatan-kegiatan : perencanaan ketenagaan; penarikan tenaga yang dibutuhkan; seleksi ketenagaan untuk menentukan suasana yang paling sesuai kebutuhan organisasi atau punya kualifikasi'r; penempatan tenaga; pelaksanaan kompensasi; pembinaan tenaga dan mengatur pemberhentian. Prinsip pokok yang perlu dipegang dalam proses pengadaan manusiawi dalam organisasi adalah : penempatan orang yang tepat, sesuai dengan kemampuan, minat dan kesukaan masing-masing terhadap tugas-tugas Yang akan dihadapinya.
- g. Penyusunan prosedur dan tata kerja : Setelah diadakan unsur manusia dan non manusia perlu disusun prosedur dan tata kerjanya. Dengan adanya prosedur akan dapat menjawab persoalan bagaimana kegiatan itu dijalankan. Prosedur dilengkapi dengan teknik dan metode kerja, yakni suatu proses penyatuan teknik

terbaik untuk melaksanakan segenap aktivitas yang ada dalam organisasi.

- h. Penetapan pola lembaga kerja : Pada hakekatnya memang organisasi itu sendiri berarti sudah memberi struktur, dan menetapkan pola hubungan antar anggota, baik formal maupun informal.
- i. Penyediaan sarana/perengkapan : Untuk kelancaran kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan, maka sarana/perengkapan perlu disediakan dalam organisasi. Agar sarana itu benar-benar menunjang kelancaran kegiatan organisasi, perlu dipertimbangkan tentang sifat tujuan yang hendak dicapai, jumlah orang yang terlibat atau membutuhkan sarana dan prasarana, ruang lingkup kegiatan.
- j. Perwujudan program: Segenap kegiatan yang ada sudah dirind bagi satuan organisasi diselenggarakan secara horizontal, dengan berorientasi pada tujuan yang ditetapkan dan koordinasi secara integral.

3. Pengkoordinasian (Coordinating)

Adanya bermacam-macam tugas/pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi dari seorang pemimpin. Adanya koordinasi yang baik dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan atau kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan adanya koordinasi yang baik, semua bagian dan personel dapat bekerja sama menuju ke satu arah tujuan yang telah ditetapkan.

Pengkoordinasian diartikan sebagai usaha untuk menyatu padukan kegiatan dari berbagai individu agar kegiatan mereka berjalan selarfas dengan anggota dalam usaha mencapai tujuan. Usaha pengkoordinasian dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti:

- a. melaksanakan penjelasan singkat (*briefing*);
- b. mengadakan rapat kerja;
- c. memberikan unjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis, dan

- d. memberikan balikan tentang hasil satu kegiatan. (Soetjipto:137:2004)

Dengan demikian, koordinasi sebagai salah satu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut : “koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan kedalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan”.

4. Komunikasi

Dalam melaksanakan suatu program pendidikan, aktivitas menyebarkan dan menyampaikan gagasan-gagasan dan maksud-maksud ke seluruh struktur organisasi sangat penting. Proses menyampaikan atau komunikasi ini meliputi lebih dari pada sekedar menyalurkan pikiran-pikiran, gagasan-gagasan dan maksud-maksud secara lisan atau tertulis.

Komunikasi secara lisan pada umumnya lebih mendatangkan hasil dan pengertian yang jelas dari pada secara tertulis. Demikian pula komunikasi yang dilakukan secara informal dan secara formal mendatangkan hasil yang berbeda pengaruh dan kejelasannya.

Menurut sifatnya, komunikasi ada dua macam yaitu **komunikasi bebas** dan **komunikasi terbatas**. Dalam komunikasi bebas, setiap anggota dapat berkomunikasi dengan setiap anggota yang lain. sedangkan dalam komunikasi terbatas, setiap anggota hanya dapat berhubungan dengan beberapa anggota tertentu saja.

Dengan demikian, organisasi sebagai salah satu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut : “komunikasi dalam setiap bentuknya adalah suatu proses yang hendak mempengaruhi sikap dan perbuatan orang-orang dalam struktur organisasi”.

5. Supervisi

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervise. Pengawasan bertanggung jawab tentang keefektifan program itu. Oleh karena itu, supervise haruslah

meneliti ada atau tidaknya kondisi-kondisi yang akan memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.

Jadi, fungsi supervisi yang terpenting adalah : menentukan kondisi-kondisi/syarat-syarat apakah yang diperlukan, dan memenuhi/ mengusahakan syarat-syarat yang diperlukan itu.

Dengan demikian , supervisi sebagai salah satu fungsi administrasi pendidikan dapat disimpulkan sebagai berikut :

“supervisi sebagai fungsi administrasi pendidikan berarti aktivitas-aktivitas untuk menentukan komdisi-kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan”.

6. Kepegawaian (Staffing)

Sama halnya dengan fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang telah diuraikan terdahulu kepegawaian merupakan fungsi yang tidak kalah pentingnya. Agak berbeda dengan fungsi-fungsi administrasi yang telah dibicarakan, dalam kepegawaian yang menjadi titik penekanan ialah personal itu sendiri. Aktivitas yang dilakukan di dalam kepegawaian antara lain : menentukan, memilih, menempatkan dan membimbing personel.

Sebenarnya fungsi kepegawaian ini sudah dijalankan sejak penyusunan perencanaan dan pengorganisasian. Di dalam pengorganisasian telah dipikirkan dan diusahakan agar untuk personel-personel yang menduduki jabatan-jabatan tertentu di dalam struktur organisasi itu dipilih dan di angkat orang-orang yang memiliki kecakapan dan kesanggupan yang sesuai dengan jabatan yang di pegangnya. Dalam hal ini prinsip *the right man in the right place* selalu di perhatikan.

7. Pembiayaan

Biaya/pambiayaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena biaya ini sangat menentukan bagi kelancaran jalannya sebuah organisasi, tanpa biaya yang mencukupi tidak mungkin terjamin kelancaran jalannya suatu organisasi.

Setiap kebutuhan organisasi, baik personel maupun material, semua memerlukan adanya biaya., itulah sebabnya masalah pembiayaan ini harus sudah mulai dipikirkan sejak pembuatan planing sampai dengan pelaksanaannya.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi pembiayaan, antara lain :

- a. perencanaan tentang berapa biaya yang diperlukan
- b. dari mana dan bagaimana biaya itu dapat diperoleh/diusahakan
- c. bagaimana penggunaanya
- d. siapa yang akan melaksanakannya
- e. bagaimana pembukuan dan pertanggung jawabannya
- f. bagaimana pengawasannya, dll.

8. Penilaian (Evaluating)

Evaluasi sebagai fungsi administrasi pendidikan adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui sampai di mana pelaksanaan yang dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai denhan rencana atau program yang telah di tetapkan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Setiap kegiatan, baik yang dilakukan oleh unsure pimpinan maupun oleh bawahan, memerlukan adanya evaluasi.

Dengan mengetahui kasalahan-kasalahan atau kekurangan-kekurangan serta kemacetan-kemacetan yang diperoleh dari tindakan evaluasi itu, selanjutnya dapat di usahakan bagaimana cara-cara memperbaikinya.(Purwanto:15-22:2007)

Secara lebih rinci maksud penilaian (evaluasi) adalah :

- a. Memperoleh dasar bagi pertimbangan apakah pada akhir suatu periode kerja , pekejaan tersebut berhasil.
- b. Menjamin cara bekerja yang efektif dan efisien.
- c. Memperoleh fakta-fakta tentang kesukaran-kesukaran dan untuk menghindari situasi yang dapat merusak.
- d. Memajukan kesanggupan para personel dalam mengembangkan organisasi. (Soetjipto:138:2004)

Perlu ditekankan disini bahwa fungsi-fungsi pokok yang telah dibicarakan di atas satu sama lain sangat erat hubungannya, dan kesemuanya merupakan suatu proses keseluruhan yang tidak terpisahkan satu sama lain dan merupakan rangkaian kegiatan yang kontinyu.

C. Rangkuman

1. Ruang lingkup pembahasan administrasi pendidikan difokuskan pada kegiatan administrasi pendidikan yang dilakukan oleh pemerintah sebagai pelayanan kebutuhan sekolah disatu pihak, dan sekolah sebagai pelaksana kegiatan pembelajaran dengan fokus utama pelayanan belajar dipihak lainnya. Pada kedua pihak ini kegiatan adminstrasi pendidikan difokuskan pada profesionalisme pengelolaan pendidikan dilihat dari kelembagaan pemerintah sebagai penanggung jawab pendidikan terhadap masyarakat maupun satuan pendidikan atau sekolah pada semua jenjang dan jenis sebagai institusi yang memberikan jasa pelayanan belajar kepada masyarakat. Secara rinci apa saja ruang lingkup dari administasi itu adalah : Pengelolaan peserta didik (siswa); pengelolaan personel (guru + pegawai TU); pengelolaan kurikulum; pengelolaann sarana dan prasarana; pengelolaan anggaran/biaya; pengelolaan tata laksana/tata usaha; pengelolaan organisasi; pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat (Humas).
2. Administrasi pendidikan juga memiliki sebuah fungsi, diantara fungsi administrasi pendidikan adalah:
 - a. perencanaan (*planning*)

“perencanaan(*planning*) adalah aktivitas memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksu-maksud dan tujuan pedndidikan”.
 - b. pengorganisasian (*organizing*)

“pengorganisasian adalah aktivitas-aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan-tujuan pendidikan”.

c. pengkoordinasian (*coordination*)

“koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan-tujuan kedalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan”

d. komunikasi

“komunikasi dalam setiap bentuknya adalah suatu proses yang hendak mempengaruhi sikap dan perbuatan orang-orang dalam struktur organisasi”.

e. supervisi

“supervise sebagai fungsi administrasi pendidikan berarti aktivitas-aktivitas untuk menentukan komdisi-kondisi/syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan”.

f. kepegawaian (*staffing*)

“dalam kepegawaian yang menjadi titik penekanan ialah personal itu sendiri. Aktivitas yang dilakukan di dalam kepegawaian antara lain : menentukan, memilih, menempatkan dan membimbing personel

g. pembiayaan (*budgeting*)

“biaya/pembiayaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena biaya ini sangat menentukan bagi kelancaran jalannya sebuah organisasi, tanpa biaya yang mencukupi tidak mungkin terjamin kelancaran jalannya suatu organisasi.

h. penilaian (*evaluating*)

“evaluasi sebagai fungsi administrasi pendidikan adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui sampai di mana pelaksanaan yang dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai denhan rencana atau program yang telah di tetapkan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan”.

D. Latihan

1. Carilah beberapa definisi administrasi dan manajemen pendidikan yang belum dibahas dalam buku ajar ini, dan tentukanlah apa fokus konseptualisasi dari definisi tersebut
2. Jelaskanlah beberapa unsur tujuan mempelajari dan memahami konsep administrasi dan manajemen pendidikan ini bagi supervisor profesional
3. Identifikasilah contoh-contoh kegiatan administrasi yang dilakukan kepala sekolah.

BAB III

FUNGSI-FUNGSI ADMINISTRASI/ MANAJEMEN PENDIDIKAN LAINNYA

A. Sasaran Belajar

Setelah mempelajari bab ini diharapkan pembaca dapat memahami:

1. Tugas dan fungsi manajer
2. Tiga buah fungsi administrasi/manajemen pendukung lainnya

B. Tugas dan Fungsi Manajer

Tugas-tugas Manajer atau manajemen ada tiga macam, yaitu

1. Menentukan/menyusun tujuan-tujuan dengan standarnya.
2. Memimpin segala kegiatan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan.
3. Mengamankan segala sesuatu yang telah dicapai.

Fungsi-fungsi manajer. Ada enam fungsi manajer yang perlu diketahui yaitu

1. fungsi manajemen,
2. fungsi komersial,
3. fungsi produksi dan teknis,
4. fungsi pembiayaan,
5. fungsi pertanggungjawaban, serta
6. fungsi keamanan atas harta dan personil.

Dalam rangka melaksanakan fungsi manajemen, maka seorang manejer perlu melakukan fungsi-fungsi manajemen yang jumlahnya disesuaikan dengan keadaan organisasi seperti : besar kecilnya organisasi, tujuan--tujuan yang akan dicapai, dan seterusnya. Seorang manejer dapat memilih atau menentukan fungsi-fungsi mana yang akan diperhatikan.

C. Tiga Buah Fungsi Manajemen Pendukung lainnya

Menurut pertimbangan penulis, selain fungsi-fungsi yang telah penulis kemukakan sebagai fungsi-fungsi utama maka tiga fungsi pendukung yang juga berpengaruh dalam keberhasilan manajer adalah:

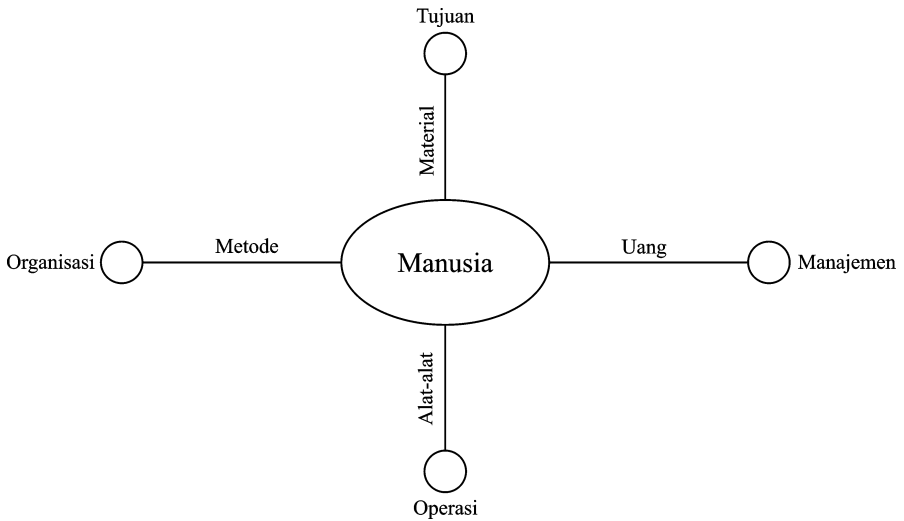
1. Pendorongan (*motivating*),
2. Kepemimpinan (*leadership*) dan,
3. Pengambilan keputusan (*decision making*).

Hal ini bukan berarti fungsi-fungsi lain di luar yang tiga ini tidak mendukung, tetapi menurut pendapat penulis akan banyak terdapat tumpang tindih (*overlapping*), dengan fungsi-fungsi yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya maupun yang tiga berikut ini.

D. Fungsi Pendorongan (*Motivating*)

Motivasi mempunyai peranan penting bagi seorang penanggung jawab dalam satu satuan organisasi untuk menggerakkan, mengarahkan segala daya dan potensi tenaga kerja kearah pemanfaatan yang peling optimal sesuai dengan dan dalam batas-batas kemampuan manusia dengan bantuan sarana-sarana dan fasilitas lainnya. Bantuan sarana dan fasilitas itu adalah berupa alat-alat, uang, meterial dan metode.

Dengan model skema seperti tertera pada gambar dibawah jelas peranan dan kedudukan sentral manusia yang merupakan pusat bagi terselenggaranya segala usaha dan kegiatan kerjasama manusia mencapai tujuan yang keseluruhan dinamakan administrasi.

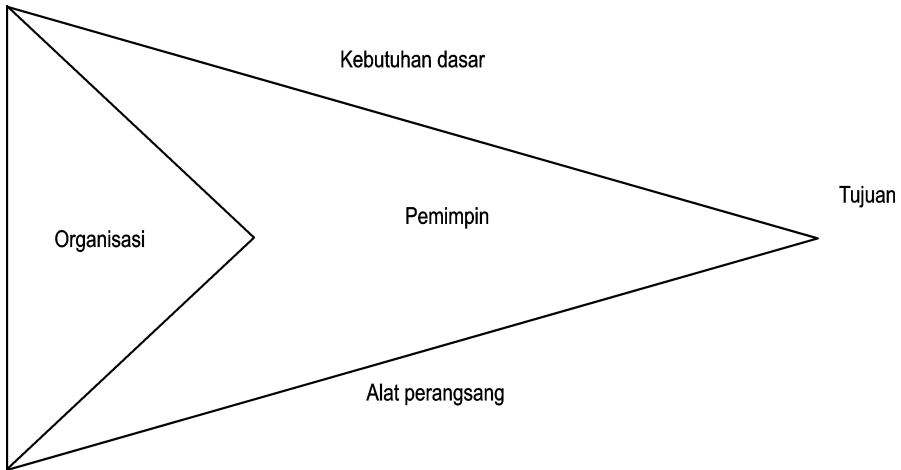


Gambar

Manusia Sebagai Pusat Kegiatan Administrasi

Sumber : Buchari Zainun, Manajemen dan Motivasi (1981:42)

Masing-masing tujuan yang menjadi dasar setiap gerak dinamis yang merupakan aspek internal motivasi yang bersifat potensial dan terlihat sebagai kebutuhan dasar manusia atau oleh banyak ahli disebut *human basic need*. Aspek motivasi kedua adalah adanya aspek eksternal berupa alat-alat perangsang atau insentif yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar manusia dan alat perangsang seperti terlihat pada gambar 2 (Buchari Zainun, Manajemen dan motivasi (1981: 44).



Gambar
Motivasi dan Organisasi

Filosofi tentang sifat-sifat manusia yang dimiliki oleh seorang manajer dapat membantunya menentukan teknik-teknik memotivasi yang akan dilakukannya. Menurut Fisher yang dikutip oleh Mondy dan Premeaux (1995) bahwa motivasi merupakan suatu tantangan bagi para manajer untuk mencapai apa yang sehari-hari menurut pikiran mereka tak dapat dicapai. Kutipan yang lain dikemukakan oleh dua tokoh manajemen yaitu Frederick Taylor dan Elton Mayo, dengan dua filosofi yang berbeda. Taylor yakin bahwa metode ilmiah menyediakan kerangka kerja yang logis untuk menganalisis sesuatu dapat diterapkan terhadap proses manajemen.

Dengan metode ilmiah itu, seorang manajer dapat langsung melakukan pekerjaan dengan efisien. Menurut dia, individu-individu adalah komponen-komponen dari proses, tetapi perlu dibimbing dengan rasional. Jika mereka dapat bekerja secara efisien, maka mereka dan organisasi sama-sama memperoleh sesuatu. Artinya organisasi akan bertambah keuntungannya dan para individu sebagai pekerja akan mendapat lebih banyak uang. Hal ini terjadi karena Taylor percaya atas konsep bernhmark (ukuran-ukuran baku atau standar kerja). Steffen seorang Chief Executive Office (CEO) dari perusahaan Kodak, juga yakin bahwa, jika ands memotivasi orang-orang untuk berubah maka mereka akan mau dengan pertimbangan bahwa mereka menghadapi suatu bench-

mark. Akhirnya hal itu menjadi kebanggaan, nantinya hal seperti itu menjadi sebuah perubahan budaya.

Tokoh manajemen kedua ialah Elton Mayo dengan kawan-kawannya melakukan pengkajian yang terkenal pada perusahaan Western Electric's Hawthorne pada tahun 1920 dan 1930-an di Chicago West Side. Penelitian mereka memperlihatkan bahwa sikap dan perasaan para pekerja mempengaruhi produktivitas cukup berarti. Sentimen-sentimen yang tidak logis ini merubah pendapat banyak orang bahwa hal seperti itu sama pentingnya dengan efisiensi yang logis dari Taylor. Dalam penelitian ini para peneliti mempengaruhi perilaku para pekerja, oleh sebab itu hasilnya agak bias. Namun hasil penelitian tentang sikap dan tingkah laku pekerja ini merupakan temuan baru.

1. Definisi Motivasi (Dorongan)

Para administrator sekolah banyak yang setuju bahwa motivasi adalah satu penentu yang kritis dari unjuk kerja dalam organisasi. Hanya saja sedikit dari mereka yang setuju atas kata-kata yang terdapat dalam definisi-definisi motivasi yang beragam itu.

Isitlah motivasi berasal dari bahasa Latin *Movere* yang berarti *to move* (menggerakkan/mendorong). Menurut Lunenberg dan Ornstein (2000), *Motivation has been defined as "those processes within an individual that stimulate behavior and channel it in ways that should benefit the organization as a whole.* Artinya motivasi sebagai proses-proses dalam diri individu merangsang perilaku dan menyalurkannya dengan cara yang memberikan keuntungan pada organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya Mondy dan Premeaux (1995) mendefinisikan motivasi adalah keinginan untuk memperhebat usaha untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan kata lain, memotivasi adalah suatu latihan umum yang digunakan untuk keseluruhan kumpulan dari dorongan, seperti: keinginan, kebutuhan, kehendak dan kekuatan-kekuatan.

Secara umum motivasi mengandung tiga hal : pertama, seseorang bekerja keras, kedua seseorang betah pada pekerjaannya, dan ketiga, seseorang mengarahkan perilakunya pada tujuan-tujuan yang tepat. Berbagai definisi di atas memuat tiga aspek yang bersamaan dari motivasi yaitu, *effort* (usaha), *persistence* (kegigihan) dan *di-*

rection (arch). *Effort* menyangkut banyaknya atau kesungguhan kerja dari pekerja yang dikaitkan dengan perilaku. Umpamanya, guru berusaha menggunakan berbagai media untuk melengkapi bahan ajar dalam mata pelajaran ilmu sosial. *Persistence*, menyangkut usaha berkelanjutan dari karyawan yang terlihat dalam kerja mereka dikaitkan dengan kegiatan--kegiatan, contohnya kepala bagian bangunan yang bekerja keras pada waktu pagi tiap hari dan kemudian meninggalkan pekerjaannya untuk bermain golf pada waktu sore. Dalam hal ini orang yang seperti itu dianggap kurang bermotivasi tinggi. Ini bukan contoh orang yang gigih bekerja pada bidangnya.

Direction, berkenaan dengan kualitas/mutu suatu pekerjaan karyawan. Dalam hal ini investasi dari usaha yang berkelanjutan dalam satu arah akan memberi keuntungan bagi karyawan itu. Contohnya, seorang konselor suatu sekolah menengah diharapkan membuat saran yang baik menyangkut tersedianya dan cocoknya kesempatan karir atau penempatan pada perguruan tinggi yang tepat bagi para lulusan.

Keputusan yang tepat dibuat oleh konselor merupakan arah usaha yang sungguh-sungguh sesuai dengan hasil-hasil sekolah yang direncanakan. Untuk melihat berbagai teori yang menyangkut motivasi, berikut ini penulis kutip jenis isi dan proses yang dihubungkan dengan ciri-ciri, teori-teori dan contoh-contoh seperti pada tabel berikut

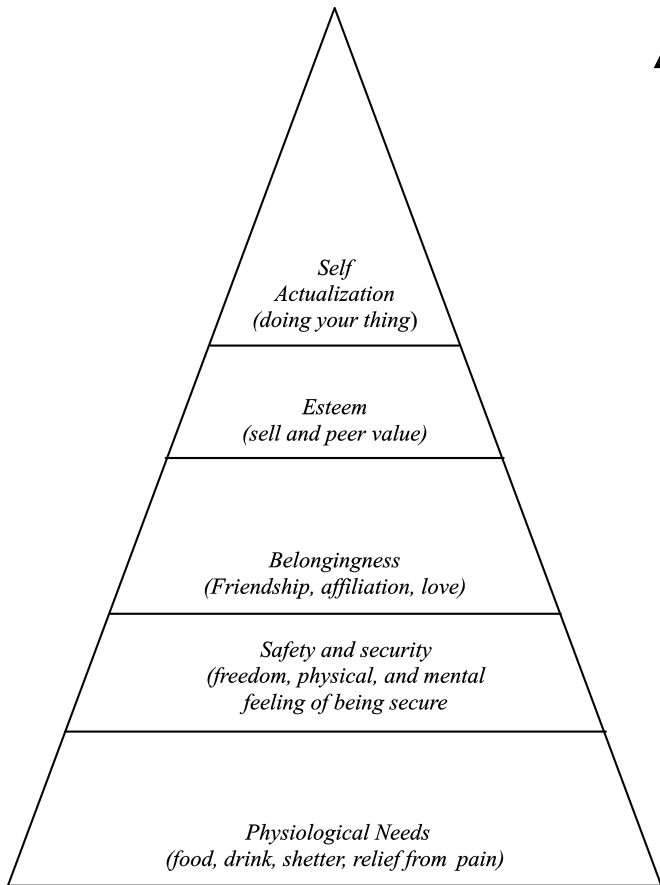
Tipe	Ciri-ciri	Teori-teori	Contoh-contoh
Isi (content)	Menyangkut pengenalan faktor khusus yang memotivasi orang	<i>Need Hierarchy Motivation hygiene Existence relatedness growth</i>	Pemuasan kebutuhan-kebutuhan orang-orang bayaran promosi dan pengakuan
Proses (process)	Menyangkut proses yang dengan itu faktor - faktor motivasi berinteraksi untuk menghasilkan motivasi	<i>Expectency Equity Goal setting</i>	menjelaskan persepsi seseorang dari input-input kerja, untuk kerja yang dituntut dan penghargaan-penghargaan.

Sumber : Educational Administration oleh Lunenberg Ornstein (2000)

2. Teori-teori Isi (*Content Theories*)

Teori-teori isi tentang motivasi menyangkut kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi perilaku manusia. Tiga teori isi yang terkenal mengenai motivasi ialah : Maslow need hierarchy theory (teori tingkat kebutuhan oleh Maslow), Herzberg motivation hygiene theory (teori motivasi kesehatan oleh Herzberg) dan Aldersfer's existence relatedness growth theory (teori keberadaan keterikatan dengan pertumbuhan oleh Herdzberg).

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada bagan dibawah ini ;



Bagan
Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow

a. Teori Tingkatan Kebutuhan (*Need Hierarchy Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Abraham Maslow yang sangat luas dipakai dalam kalangan ilmuwan dan pengetahuan yang menyangkut motivasi dalam organisasi. Lima tingkatan kebutuhan yang memiliki urutan yang khusus atau pola. Pada dasarnya, jika satu kebutuhan telah dipuaskan, akan timbul kebutuhan lainnya yang juga minta dipuaskan. Begitulah seterusnya hidup seseorang, akan silih berganti kebutuhan yang perlu dipuaskan. Pada tabel berikut tercantum lima tingkat kebutuhan, yang menggambarkan urutan pentingnya bagi seorang individu, yaitu *physiological* (bersifat fisik), *safety* (keamanan), *social*

(bermasyarakat), *esteem* (dihargai dan menghargai), dan *self actualization* (menjadi orang yang dapat mencapai potensi terbaik).

1) Kebutuhan-kebutuhan Fisik (Physiological Needs)

Kebutuhan ini menyangkut makanan, air dan tempat berteduh atau rumah. Setelah kebutuhan ini terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan lainnya. Dalam hal ini organisasi, seperti pada tabel di atas, akan berusaha memperbaiki gaji dasar, kondisi kerja dan layanan warung makan (*kafetaria*).

2) Kebutuhan-kebutuhan Keselamatan (Safety Needs)

Kebutuhan ini mencakup perlindungan terhadap bahaya, ancaman, tidak nyaman dan terhindar dari ketakutan. Dalam hal ini organisasi tempat bekerja dapat mempersiapkan kebutuhan-kebutuhan itu dengan keselamatan kondisi kerja, peraturan yang adil untuk semua anggota/pekerja, keamanan kerja, rencana asuransi dan pensiun, meningkatkan gaji dan kebebasan berserikat.

3) Kebutuhan-kebutuhan Social (Social Needs)

Kebutuhan ini mencakup kasih sayang, persatuan, kekera-batan dan kecintaan. Orang-orang yang dapat mencapai tingkat kebutuhan ini akan merasa puas secara fisik dan keselamatan. Dalam hal ini organisasi dapat melakukan supervisi yang lebih berpusat pada karyawan, mendorong terjadinya kerjasama kelompok, mengikuti norms-norms kelompok dan menjadi sponsor untuk berbagai kegiatan dalam olahraga dan darmawisata.

4) Kebutuhan-kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs)

Kebutuhan ini dipusatkan kepada menghargai diri sendiri dan termasuk pengakuan serta penghargaan dari pihak lain. Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan penghargaan ini menghasilkan perasaan dan rasa percaya diri dan rasa harga diri tinggi. Organisasi dapat memuaskan kebutuhan ini melalui pengakuan dan pemberian hadiah/penghargaan, tulisan dalam surat kabar lokal, promosi, dan kedudukan dengan jabatan tertentu,

seperti : ketua kelompok, kepala bagian pemasaran atau peneliti senior.

5) Kebutuhan-kebutuhan Aktualisasi diri (Self Actualization)

Kebutuhan ini menyangkut tentang pencapaian seseorang akan potensi diri yang dimilikinya secara penuh, sehingga ia dapat mengembangkan secara berkelanjutan. Dalam istilah Maslow, orang seperti ini ingin menjadi lebih dan lebih lagi (*more and more*) dalam hal-hal berbuat baik, secara khusus dan juga ingin menjadi mampu berbuat seperti itu. Tiap orang dengan kebutuhan ini mempunyai sifat khusus dalam bidangnya masing-masing. Pelukis akan melukis dengan sebaik-baiknya, begitu juga guru, pemusik dan kepala sekolah. Organisasi hendaklah dapat mempersiapkan aktualisasi diri ini dengan melibatkan orang-orang ini dalam perencanaan kerja, pembuatan tugas-tugas sehingga pekerja lebih terampil dan keadaan lebih santai agar terjadi pertumbuhan dan perkembangan dalam mewujudkan tujuan bersama.

	Faktor-faktor Umum	Tingkat-tingkat Kebutuhan	Faktor-faktor Organisasi
Kebutuhan-kebutuhan yang rumit	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pertumbuhan ○ Prestasi ○ Kelanjutan 	<i>Self actualization</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pekerjaan yang menantang ○ Kelanjutan dalam organisasi ○ Prestasi dalam pekerjaan ○ Gelar ○ Lambang status ○ promosi
	<ul style="list-style-type: none"> ○ menghargai diri sendiri ○ penghargaan dari pihak lain ○ pengakuan ○ kesukaan/kasih ○ dapat diterima ○ keberatan 	<i>esteem</i>	
Kebutuhan-kebutuhan dasar	<ul style="list-style-type: none"> ○ keselamatan ○ keamanan ○ kestabilan 	<i>social</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Air ○ makanan ○ tempat berteduh 	<i>safety</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kualitas supervisi ○ Kemampuan bekerja ○ Bersama kelompok ○ Kekerabatan profesional ○ Kesamaan kondisi kerja ○ Keuntungan tambahan ○ Keamanan kerja ○ Mesin pemanas dan pendingin ○ Gaji dasar kondisi kerja

Sumber: Lunernbrug dan Ornstein (2000)

b. Teori Motivasi Kesehatan (*Motivation Hygiene Theory*)

Atas dasar gagasan Maslow tentang teori motivasi, maka Herzberg mengembangkan suatu teori yang disebut teori motivasi kesehatan, teori dua faktor (*two-factor theory*) dan teori sepasang faktor. Teori motivasi kesehatan mencari faktor-faktor yang menentukan/menyebabkanⁿ terjadinya motivasi. Dari pada melihat kebutuhan-kebutuhan yang memperkuat dorongan dalam diri seseorang, maka Herzberg memusatkan perhatian pada lingkungan kerja untuk mengenal faktor-faktor yang membangkitkan pada diri orang-orang sikap positif atau sikap negatif terhadap pekerjaan mereka. Melalui penelitian terhadap

para akuntan dan insinyur yang bekerja di pabrik-pabrik Herzberg menanyakan dengan teknik kejadian yang kritis untuk memperoleh data menyangkut waktu-waktu yang mereka rasakan baik untuk pekerjaan mereka. Ia memperoleh kesimpulan bahwa perasaan enak pada umumnya terkait dengan pekerjaan itu sendiri dari faktor-faktor dari dalam diri (*intrinsic*) atau psikologis. Juga termasuk prestasi, pengakuan, pekerjaan itu, tanggungjawab, kelanjutan dan pertumbuhan. Hal-hal yang menyangkut perasaan tidak enak berasal dari : konteks, dari luar (*extrinsic*) atau fisik yang merupakan faktor-faktor lingkungan sekitar pekerjaan.

Herzberg telah merubah teori Maslow dengan lima tingkat kebutuhan menjadi hanya sistem dua tingkat yaitu: kebutuhan-kebutuhan kesehatan dan kebutuhan-kebutuhan motivasi. Faktor-faktor Kesehatan (*Hygiene Factors*) yang tidak sebagai pemuas hampir sama dengan kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah pada teori Maslow, karena faktor-faktor itu mengurangi ketidakpuasan, dan tidak mengarah ke ke puasan. Beberapa pemuas yang menjadi motivator dapat disamakan dengan kebutuhan-kebutuhan tingkat atas dari teori Maslow. Menurut Herzberg, *dissatisfiers* (faktor-faktor tidak memuaskan), membuat para pekerja bekerja pada tingkat-tingkat minimum, sedangkan motivasi yang memberikan sumbangan untuk unjuk kerja yang sangat baik, mungkin dicapai hanya melalui faktor-faktor pemuas (*satisfiers*).

Thomas Sergiovanni telah mengulangi penelitian yang pernah dilakukan Herzbergh mengenal teori motivasi kesehatan dengan objek penelitian adalah para guru. Hasil penelitiannya menyarankan bahwa prestasi, pengakuan dan rasa tanggungjawab memberikan sumbangan terhadap motivasi guru. Ketidakpuasan para guru nampaknya sebagai hasil dari miskinnya hubungan antara pribadi guru dengan siswa, tidak cermatnya gaya supervise, kekakuan dan tidak fleksibelnya kebijakan sekolah dan praktek administratif, serta miskinnya hubungan antar pribadi para guru dan juga dengan para orang tua siswa.

c. Teori Pertumbuhan Keterkaitan Keberadaan (*Existence Relatedness Growth Theory*)

Clayton Alderfer mengemukakan teori sebagai kelanjutan teori Maslow dan Herzberg. Ia merasa bahwa orang-orang memang memiliki kebutuhan-kebutuhan yang dapat diatur dalam tingkatan. Nampaknya terdapat perbedaan antara kebutuhan-kebutuhan tingkat bawah dengan kebutuhan-kebutuhan tingkat atas, bahwa kebutuhan-kebutuhan itu merupakan penentu yang penting, atas motivasi pekerja dalam organisasi. Alderfer menyarankan tiga kategori yang luas dari kebutuhan-kebutuhan yaitu : *existence* (E) keberadaan, *relatedness* (R) keterkaitan dan *Growth* (G) pertumbuhan.

- 1) Penjelasan masing-masing kategori sebagai berikut. Kebutuhan-kebutuhan keberadaan, mencakup semua bentuk yang bersifat fisik atau benda yang dikehendaki seperti : makanan, pakaian dan tempat berteduh. Dalam lingkungan/ keadaan suatu organisasi, contoh yang khusus mencakup: gaji, keuntungan tambahan, keamanan kerja dan kondisi kerja. Kategori Alderfer ini kira-kira sama dengan kebutuhan-kebutuhan fisik dan kebutuhan-kebutuhan keselamatan/ keamanan.
- 2) Kebutuhan-kebutuhan keterkaitan, mencakup semua keamanan hubungan antar pribadi dengan pihak-pihak lain, seperti : supervisor (penyelia), kawan sekerja, bawahan, keluarga, teman-teman dan lain-lain. Alderfer menekankan bahwa kebutuhan-kebutuhan keterkaitan itu dapat dipenuhi dengan pernyataan marah (tidak enak) dan permusuhan, dan sebaliknya dengan mengembangkan keakraban, kedekatan, kehangatan dan hubungan pribadi dengan yang lain-lain. Kebutuhan-kebutuhan keterkaitan ini hampir sama dengan kebutuhan-kebutuhan sosial dan esteem (penghargaan) termasuk umpan balik dari pihak lain dari teori-teori Maslow.
- 3) Kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan, menyangkut kehendak individu secara instrinsik untuk tumbuh, berkembang dan memenuhi potensi seseorang. Dalam tempat bekerja, kepuasan kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan dapat

dihasilkan apabila pekerja terikat dengan tugas-tugas yang melibatkan tidak hanya menggunakan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan-kemampuannya, tetapi juga tugas-tugas yang menuntut perkembangan kreativitas keterampilan dan kemampuan-kemampuan barn. Kategori kebutuhan ERG ini berhubungan dengan self-actualization needs dan beberapa aspek dari esteem needs dari Maslow.

Perbedaan antara teori Maslow dengan Teori Alderfer terdapat dalam dua hal. Pertama, teori Maslow mengusulkan bahwa kebutuhan tingkat rendah harus dipuaskan lebih dulu sebelum kebutuhan-kebutuhan lain dipuaskan. Menurut teori ERG dari Alderfer, mengusulkan agar orang-orang dapat mencoba beberapa kebutuhan sekaligus. Kebutuhan keterkaitan tidak perlu dipuaskan terlebih dahulu, sebelum seseorang dapat dipuaskan dengan kebutuhan-kebutuhan keterkaitan lainnya. Dengan demikian teori ERG lebih luwes (*flexible*) dari teori tingkat kebutuhan, dan hal ini ada hubungannya dengan beragamnya perbedaan individu dalam struktur kebutuhan. Kedua, teori Maslow mengusulkan bahwa suatu kebutuhan yang telah terpuaskan tidak lama sebagai satu motivasi. Menurut Alderfer, frustasi yang berkelanjutan dari kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi akan mengarahkan para pekerja untuk kembali pada kebutuhan-kebutuhan kategori rendah. Umpamanya, kepala sekolah yang tidak dapat dijamin akan menduduki posisi sebagai superintendent (kepala dinas), merupakan suatu kebutuhan pertumbuhan, maka ia boleh meningkatkan minatnya dalam memenuhi kebutuhan keterkaitannya untuk memperlihatkan kepada administrasi tingkat atas tentang kemampuannya untuk suatu promosi menjadi *superintendent*.

Beberapa penelitian telah memperkuat teori Alderfer ini, karena teori ini menyangkut situasi tempat kerja. Juga dukungan diberikan kepada Alderfer karena, kebutuhan yang telah terpuaskan akan tetap menjadi motivator. Juga banyak ilmuwan perilaku (*behavioral scientist*) memandang teori ERG lebih mutakhir, sah dan teori yang dapat diteliti berdasarkan atas konsep kebutuhan.

3. Teori-teori tentang proses (*Process Theories*)

Teori-teori tentang isi dan motivasi berusaha memperkenalkan apa yang memotivasi para karyawan di tempat kerja, seperti kemajuan berkelanjutan, aktualisasi diri sendiri dan pertumbuhan. Teori-teori tentang proses menyangkut dengan bagaimana motivasi itu terjadi. Teori *expectancy* (harapan akan terjadi), *equity* (wajar/tidak memihak), dan teori goal setting (penentuan/penyusunan tujuan) merupakan tiga teori proses utama yang menyangkut pendekatan terhadap motivasi dalam lingkungan organisasi.

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Pendapat Victor Vroom yang dikutip oleh Lunenburg dan Ornstein (2000) merupakan pakar yang pertama kali mengembangkan secara lengkap suatu pandangan pribadi tentang teori expectancy dengan penerapannya kedalam lingkungan/keadaan organisasi. Teori ini didasarkan atas empat dugaan. Pertama ialah bahwa orang-orang bergabung dalam organisasi-organisasi dengan harapan-harapan tentang kebutuhan-kebutuhan mereka, motivasi-motivasi dan pengalaman-pengalaman masa lalu. Semua ini akan mempengaruhi bagaimana individu-individu bereaksi terhadap organisasi itu. Dugaan kedua ialah bahwa tingkah laku seseorang/individu adalah hasil dari pilihan yang didasarkan kesadaran. Semua orang bebas memilih berbagai tingkah laku yang didasarkan atas perhitungan-perhitungan menurut harapan mereka. Asumsi ketiga ialah bahwa orang-orang mau hal-hal yang berbeda seperti : gaji yang baik, keamanan kerja, kelanjutan kerja, dan adanya tantangan. Dugaan keempat ialah bahwa orang-orang mau memilih salah satu dari banyak pilihan demi yang mereka peroleh bisa optimal bagi dirinya.

a) Basic Expectancy Model (*Model Dasar Harapan*)

Teori harapan ini didasarkan atas dugaan-dugaan memiliki empat unsur kunci yaitu : hasil akhir (*outcomes*), harapan (*expectancy*), peralatan (*instrumentality*) dan kekuatan mengikat (*valence*). Penjelasan tentang empat unsur kunci tersebut di atas adalah sebagai berikut :

Outcomes, diklasifikasikan sebagai tingkat pertama atau kedua, sebagai hasil akhir tingkah laku kerja tertentu. Hasil

tingkat pertama, menyangkut beberapa segi dari unjuk kerja dan adalah hasil langsung dari usaha yang dikeluarkan pada pekerjaan. Hasil akhir tingkat kedua dipandang sebagai konsekuensi dari bimbingan atau arahan dari hasil tingkat pertama yang diharapkan. Umpamanya: kenaikan gaji, promosi, penerimaan teman-teman sejawat, dan lain-lain.

Expectancy, adalah kekuatan dari keyakinan bahwa hubungan kerja dengan usaha akan menghasilkan suatu tingkat unjuk kerja tertentu. *Expectancy* (harapan akan terjadi) didasarkan atas peluang-peluang dan rentangan dari 0 sampai 1. Jika seorang pekerja melihat tidak ada kesempatan, bahwa usaha akan membawa kepada tingkat unjuk kerja yang dikehendaki, maka harapan itu adalah 0. Sebaliknya jika pekerja yakin bahwa pekerjaannya dapat disiapkan, maka *expectancy*-nya mempunyai nilai 1. Pada umumnya pekerja memperkirakan *expectancy* itu bernilai 0 atau 1.

Instrumentality, adalah hubungan antara unjuk kerja (hasil akhir tingkat pertama) dan penghargaan (rewards) yang menjadi hasil akhir tingkat kedua. Sebagaimana *expectancy* maka *instrumentality* juga mempunyai rentangan 0 atau 1. Jika pekerja melihat penilaian suatu unjuk kerja yang baik selalu menghasilkan gaji naik, maka *instrumentality* mempunyai nilai 1, artinya dalam hal ini ada reward (penghargaan second level outcomes). Sebaliknya jika tidak ada hubungan seperti di atas maka nilai *instrumentality* adalah 0.

Dalam hal ini pengertian valence adalah kekuatan dari seorang pekerja untuk suatu outcome atau reward yang khusus. Jadi, kenaikan gaji, promosi, penerimaan teman teman sekerja, pengakuan oleh supervisor atau hasil akhir tingkat kedua bisa mempunyai nilai lebih atau nilai kurang bagi pekerja selaku individu.

Model Dasar harapan, memperhatikan bahwa kekuatan dengan motivasi yang dicurahkan pada pekerjaan adalah fungsi dari: (1) pemahaman akan harapan bahwa suatu tingkat unjuk kerja tertentu akan menghasilkan dari usaha yang telah dikeluarkan, dan (2) pemahaman *instrumentality*

bahwa penghargaan (rewards) akan berhasil dari suatu tingkat tertentu dari unjuk kerja, keduanya didukung oleh kekuatan mengikat (*valence*) yang dikaitkan dengan *outcomes* itu oleh pekerja. Kesimpulannya, tiga faktor itu jika dikombinasikan akan menghasilkan motivasi yang paling kuat yaitu: *valence* yang tinggi, harapan (*expectancy*) yang tinggi dan *instrumentality* yang tinggi. Jika ada salah satu dari tiga faktor itu yang rendah maka motivasi unjukan antara unjuk kerja (hasil akhir tingkat pertama) dan penghargaan akan sedang-sedang saja. Jika ketiganya rendah maka hasilnya ialah motivasi menjadi rendah.

b) Porter-Lawler Model

Lyman Proter dan Edwar Lawler telah memperluas konsep dari teori dasar harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom, dengan menguji faktor-faktor yang mempengaruhi unjuk kerja dan kepuasan pekerja. Untuk beberapa tahun para ahli perilaku (*behavior*) yakin bahwa kepuasan mendorong ke arah unjuk kerja. Hubungan sebab-akibat dapat diperiksa pada zaman hubungan manusiawi. Dalam beberapa tahun terakhir ini, Porter dan Lawler kembali kepada keadaan hubungan-hubungan manusiawi, bahwa unjuk kerja mengarah menuju kepuasan. Mereka mengemukakan alasan bahwa suatu variabel yang tersembunyi yang tak dapat diukur tetapi punya pengaruh (*intervening variabel*) antara unjuk kerja dan kepuasan ialah penghargaan/hadiah. Jadi jika pekerja melakukan suatu pekerjaan dengan baik dan diberi penghargaan maka dengan berbuat demikian, kepuasan akan menjadi lebih baik. Sebaliknya bagi para ahli hubungan manusiawi, berpikir bahwa unjuk kerja dipandang sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kepuasan sebagai variabel terikat (*dependent variable*) dalam satu hubungan sebab-akibat

Beberapa penelitian berusaha mengkaji teori harapan dalam organisasi pendidikan yang berkembang sejak tahun 1970 dan penelitian-penelitian itu melaporkan sebagai berikut :

- 1) Kepala-kepala sekolah dengan harapan yang tinggi lebih aktif dalam usaha untuk mempengaruhi kebijakan daerah, dari pada yang lain-lain dengan memotivasi harapan yang rendah.
- 2) Sekolah-sekolah yang tinggi dalam sentralisasi dan stratifikasinya memiliki sifat pengajar yang rendah dalam memotivasi harapan.
- 3) Suatu hubungan yang signifikan terdapat antara kepala sekolah dan guru-guru dengan motivasi harapan tinggi.
- 4) Suatu hubungan yang signifikan terdapat antara motivasi dan kepuasan kerja terhadap unjuk kerja untuk sampel dari guru-guru sekolah menengah. Motivasi harapan berhubungan secara positif terhadap prestasi siswa, sikap siswa dan guru. Berta terdapatnya komunikasi diantara para guru.

b. Teori Kewajaran (Equity Theory)

Konsep *equity* keberadaannya tidak dapat dipisahkan dari model Porter dan Lawler yang telah dibahas sebelum ini. Menurut Porter dan Lawler mengetahui penghargaan- penghargaan yang diberikan secara wajar adalah suatu masukan utama bagi kepuasan pekerja. Sebelum ini Herzberg menemukan bahwa perasaan karena ketidak Bering dilaporkan feedback hasil kerja para pekerja merupakan suatu sumber ketidakpuasan di antara para mereka.

Teori equity menjamin bahwa para pekerja memegang keyakinan tertentu tentang output yang mereka terima dari pekerjaan mereka dan input-input yang mereka tanamkan untuk memperoleh hasil-hasil akhir (outcomes) itu. Beberapa contoh outcomes ialah : gaji, promosi, keuntungan tambahan, keamanan kerja, kondisi kerja, tuntutan sebelumnya untuk cepat kerja, pengakuan, tanggungjawab dan lain-lain. Input yang merupakan sumbangan para pekerja yang bisa dilihat dari unjuk kerja antara lain: pendidikan, pengalaman, kemampuan, pelatihan, sifat-sifat pribadi, usaha-usaha dalam bekerja, sikap dan lain-lain. Para pekerja mengharapkan bahwa rasio (perbandingan) antara outcomes terhadap input hendaklah fair (wajar). Model umum yang

digunakan pada equity theory ini ialah dengan membandingkan kewajaran antara outcomes yang diterima oleh para pekerja itu dengan para pekerja di tempat lain. Begitu juga perbandingan terhadap inputs, apakah telah terdapat kewajaran? Jika terdapat kewajaran maka para pekerja akan merasa puas. Begitu pula sebaliknya jika tidak terdapat kewajaran maka akan timbul rasa tidak puas yang berpengaruh terhadap unjuk kerja para pekerja itu.

Penelitian-penelitian yang dilakukan terhadap *equity theory* ini telah menghasilkan beberapa temuan sebagai berikut :

- a) Gaji yang tinggi (lebih) merupakan inequity positive (ketidakwajaran yang positif), dapat memotivasi para pekerja untuk meningkatkan unjuk kerja mereka. Keadaan gaji yang tinggi akan memacu mereka bekerja lebih baik, karena mereka anggap hal ini cocok secara etis. Sebaliknya kalau terjadi *underpayment* (pembayaran kurang) yang merupakan ketidakwajaran negatif akan membuat para pekerja cenderung sering tidak masuk kerja dan pindah kerja.
- b) Beberapa pekerja berusaha mempertahankan batas-batas kompetisi yang baik menurut pendapat supervisor. Jika batas-batas kompetisi ini dapat diciptakan, maka akan terdapat rasio, input-input melebihi dari seorang pekerja terhadap pekerja lainnya, maka suatu toleransi dapat dijadikan sebagai jalan keluar dari keadaan yang tidak wajar itu. Hal ini mungkin bisa berlaku untuk jangka waktu panjang. Penelitian-penelitian masih diperlukan untuk mengungkapkan hal-hal ketidakwajaran yang cukup sukar menyusun alai ukurnya. Namun hal ini perlu diteruskan penelitiannya, sehingga nantinya, teori kewajaran ini yang berkaitan dengan para pekerja di sekolah-sekolah termasuk para guru dapat diterapkan.

c. Teori Penentuan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Tujuan-tujuan/sasaran-sasaran ikut memperluas pengaruh perilaku seseorang dalam organisasi-organisasi sekolah dan praktek administrasi. Hampir setiap organisasi termasuk sekolah

memiliki beberapa macam dan bentuk penentuan tujuan/sasaran dalam operasinya. Program-program yang terdiri atas berbagai kegiatan seperti manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives-MBO*), sistem perencanaan, pemograman dan pembiayaan analisis, rencana strategik Pendapat Edwin Locke yang dikutip oleh Lunenburg dan Ornstein (2000) telah mengembangkan teori penentuan tujuan dengan rincian sebagai berikut :

- a) Tujuan-tujuan yang sukar mengarah pada unjuk kerja tugas yang cukup tinggi, dari pada jika disusun tujuan-tujuan yang lebih mudah.
- b) Tujuan-tujuan khusus mengarah pada unjuk kerja yang tinggi daripada mengerjakan tujuan-tujuan yang tidak tegas dinyatakan, seperti contoh berikut : kerjakanlah sebaik mungkin (*do your best*).
- c) Mekanisme melalui tujuan-tujuan dapat berpengaruh terhadap unjuk kerja dengan mengarahkan perhatian dan tindakan, mengarahkan usaha, meningkatkan kesungguhan dan memotivasi suatu pencarian strategi yang cocok untuk unjuk kerja.
- d) Umpan balik nampaknya cukup penting untuk penentuan tujuan dalam pekerjaan kerja. Hal itu memungkinkan orang-orang untuk membandingkan unjuk kerja dengan tujuan-tujuan yang harus dicapai.
- e) Komitmen (keterikatan diri), dengan tujuan adalah penting jika tujuan-tujuan itu mempengaruhi unjuk kerja harapan untuk berhasil, sedangkan derajat keberhasilan akan mempengaruhi komitmen terhadap tujuan.
- f) Perbedaan-perbedaan individu dalam berbagai hal seperti kepribadian dan pendidikan pada umumnya tidak berhubungan dengan unjuk kerja penyusunan/penentuan tujuan.

4. Motivation and Motivator

Menurut pendapat Berelson dan Stainer dikutip oleh Koontz, dkk. (1984), istilah : "*a. motive is an inner state that energizes, activates, or moves (hence motivation) and that direct or channels be-*

havior toward goals" artinya istilah motif adalah suatu keadaan dalam diri seseorang, yang memberikan kekuatan, kegiatan-kegiatan atau gerakan-gerakan (oleh sebab itu menjadi penggerakkan/pendorongan), dan motif itu mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku ke tujuan-tujuan. Secara umum memotivasi digunakan pada sekumpulan dari dorongan- dorongan, kehendak, kebutuhan, kemauan dan kepuasan terdapat mats rantai sebagai berikut. Mulai dari perasaan akan kebutuhan-kebutuhan dapat menghasilkan kemauan-kemauan atau mencari tujuan-tujuan, dan hal ini meningkatkan tekanan-tekanan (tensions) yang berbentuk kehendak-kehendak yang belum terpenuhi, yang menyebabkan tindakan terhadap pencapaian tujuan-tujuan dan akhirnya memuaskan kemauan- kemauan itu. Motif itu dapat berbentuk kompleks atau rumit dan bisa pula dalam bentuk konflik (berbenturan), karena kemauan-kemauan itu sendiri Baling ingin dipuaskan lebih dulu.

Motivators atau yang membangkitkan terjadinya motif adalah hal-hal yang mempengaruhi seseorang untuk berusaha. Contohnya ialah : pembayaran atau upah yang tinggi, gelar yang menunjukkan kedudukan, nama yang digantungkan pada dawn pintu, sambutan teman-teman sejawat, sehingga membuat seseorang punya alasan untuk memperlihatkan hasil kerjanya.

1) Teori X dan Teori Y oleh Mc Gregor

Mc. Gregor menekankan pentingnya pemahaman tentang hubungan antara motivasi dan filsafat yang dimiliki manejer dari sifat dasar manusia. Dia yakin bahwa sebagian besar manejer saat ini cenderung membuat serangkaian dugaan tertentu tentang pekerja. Menurut penjelasan Mc Gregor dalam buku yang dikutip oleh Mondy dan Premeaux (1995), pandangan tradisional ini disebut Teori X. Dia mengusulkan filsafat lain sebagai pilihan dari sifat dasar manusia yang dipandang lebih nyata ialah Teori Y. Asumsi-asumsi tentang Teori X dan Teori Y dapat diikuti pada tabel berikut :

TEORY X	TEORY Y
<ol style="list-style-type: none"> 1) Rata-rata orang tidak suka bekerja dan berusaha menghindari. 2) Karena kurang suka bekerja maka sebagian besar orang harus dipaksa, dikontrol, diarahkan dan diancam dengan hukuman agar mereka mau memperlihatkan hasil kerja cukup efisien. 3) Rata-rata orang kurang ambisi/berhasrat, dan mencari aman serta mencari penghargaan yang bersifat ekonomi di atas segala hal. 4) Sebagian orang kurang kreatif berpusat pada dirinya (self centered), sehingga mereka tidak berkepentingan dengan tujuan organisasi. 5) Karena sebagian besar orang berpusat pada dirinya (self contered), sehingga mereka tidak mau berlatih dan berpikiran sempit. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mau mengeluarkan tenaga yang bersifat fisik dan mental dalam bekerja seperti terjadi secara alamiah, antara bermain dan istirahat. 2) Orang mau berlatih dengan arahan sendiri dalam melayani tujuan-tujuan karena mereka sudah berjanji untuk itu. 3) Komitmen terhadap tujuan-tujuan merupakan fungsi dan penghargaan atas prestasi kerja. 4) Rata-rata orang belajar sesuai dengan keadaan yang tepat tidak hanya mau menerima tetapi mencari tanggungjawab. 5) Kemampuan untuk berlatih relatif tinggi dalam menghadapi mass depan, cerdas, dan kreatif dalam mengatasi masalah-masalah organiassi dengan pandangan lugas, tidak sempit dan membaginya pada semua anggota organisasi.

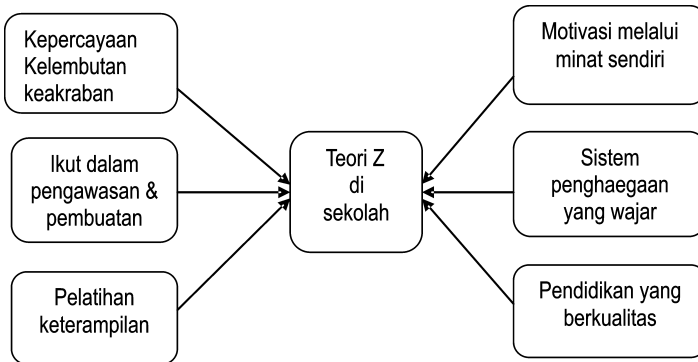
Sumber: Mondy dan Premeaux (1995) mengutip dari buku Mc Gregor (1960).

Saran Mc Gregor kepada para manajer, dalam menghadapi bawahan/pekerja yang tergolong dalam Teori X, agar mereka dipaksa, dikontrol dan mengancam pekerja sebagai motivasi. Bagi para pekerja yang tergolong Teori Y mereka dapat mengatur diri sendiri jika prestasi membawa penghargaan-penghargaan. Jadi tidak perlu mereka dipaksa dan juga pengawasan agar mereka bekerja efektif. Pihak manajer hendaklah banyak membantu para pekerja memperhebat kemampuan mereka dalam bekerja sehingga akan menguntungkan mereka dan perusahaan. Bagi para pekerja kelompok Teori Y sekiranya kedudukan tidak dapat naik lagi dan gajipun tidak mungkin naik, maka hal ini dapat membuat mereka sering tidak masuk atau keluar dari perusahaan itu. Jika Teori Y ini betul, maka perusahaan hanya perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan para pekerja termotivasi dan mewujudkan potensi mereka. Jadi bagi para pekerja yang produktif, agar diusahakan dapat

penghargaan atau bonus. Akhirnya sifat-sifat yang dikemukakan dalam Teori Y janganlah dianggap dapat memecahkan semua masalah manajemen di perusahaan atau sekolah. Ia bukan pula semacam obat untuk segala penyakit (*panacea*). Banyak juga manajer yang mempraktekkan bahwa para pekerja mereka tergolong Teori X, dapat mereka motivasi sehingga tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai.

2) Teori Z oleh Ouchi

Pendapat William Ouchi yang dikutip Lunenburg dan Ornstein (2000) mengkaji beberapa perusahaan yang berproduksi tinggi. Untuk memperoleh informasi yang dimiliki perusahaan-perusahaan ini secara seksama, maka atas dasar inilah Ouchi mengembangkan Teori Z sebagai perluasan dari Teori X dan Teori Y oleh Mc Gregor. Perbedaan yang prinsip perluasan dari Teori X dan Teori Y dirumuskan sebagai usaha untuk membedakan antara gaya kepemimpinan pribadi dari supervisor secara individu, sedangkan Teori Z menyangkut dengan budaya dari seluruh organisasi. Gambaran dari Teori Z yang diterapkan pada sekolah-sekolah meliputi: kepercayaan (*trust*), kelembutan (*subtlety*), dan keakraban (*intimacy*), ikut dalam pengawasan dan pengambilan keputusan, pelatihan dalam perencanaan, proses-proses yang bersifat organisasi, sistem penganggaran, keterampilan-keterampilan antara pribadi, motivasi melalui minat sendiri, penghargaan untuk jangka panjang, dan perlunya pendidikan yang berkualitas tinggi. Konsep-konsep ini dapat diikuti pada gambar berikut :



Gambar: Komponen-komponen utama Teori Z yang diterapkan pada Sekolah-sekolah

Menurut Ouchi, tidak ada lembaga yang dapat bertahan hidup tanpa kepercayaan, kelembutan dan keakraban. Kepercayaan di sekolah hanya dapat hidup atau bertahan selama orang-orang yang mengerti akan tujuan-tujuan mereka mampu hidup bersama yang serasi dalam jangka panjang. Konsep ini didasarkan dugaan bahwa, jika anda tidak mengetahui apa yang dikerjakan oleh orang lain, jika anda tidak mengetahui bahasa mereka, teknologi mereka, dan masalah-masalah mereka, dengan demikian anda tidak mungkin mempercayai mereka. Kepercayaan dapat dikembangkan melalui pergaulan yang baik, pengalaman profesional, termasuk hubungan antar pribadi siswa-siswa dengan sesama mereka, guru-guru dengan siswa-siswa, guru-guru dengan guru-guru, administrator dengan para siswa dan para administrator dengan para guru.

3) Teori Motif dan Motivasi

Dachnel Kamars dalam disertasinya (1980) yang tidak dipublikasikan telah membahas timbulnya teori motif dari berbagai segi. Sigmund Freud dan Alfred Adler dua ahli psikologi telah mengemukakan teori klasik mengenai motivasi. Menurut Gellerman (1963), Freud adalah orang yang pertama menaruh perhatian akan pentingnya motivasi tidak sadar (unconscious motivation). Secara sederhana ide Freud ini dijelaskan oleh Gellerman bahwa, orang secara normal tidak sadar akan segala

sesuatu yang mereka kehendaki. Hasil penyelidikan Freud ialah motivasi-motivasi yang dimiliki hampir semua orang bagaikan gunung es, yang hanya sebagian kecil yang nampak secara sadar di atas permukaan, sedangkan bahagian terbesar masih tersembunyi atau terhalangi oleh kekuatan-kekuatan dari kesadaran.

Alfred Adler memberikan pengertian tentang motivasi kerja yang lebih menekankan kekuasaan (*power*). Maksudnya dengan kekuasaan ialah suatu kemampuan untuk menuntut orang-orang lain bertingkah laku dengan cara-cara yang sesuai dengan tujuan-tujuan orang yang memiliki kekuasaan itu. Selanjutnya pendapat Robert White yang dikutip Gellerman (1963) mengemukakan konsep motif kompetensi. Maksudnya orang yang memiliki motif kompetensi lebih suka menciptakan peristiwa-peristiwa dari pada menunggu terjadinya peristiwa itu beberapa waktu kemudian. Umur anak antara enam sampai sembilan tahun adalah masa yang sangat penting bagi perkembangan motif ini.

Pendapat Stanley Schacter juga yang dikutip Gellerman ialah tentang motif Berafiliasi (*bersekutu/berserikat*). Tujuannya ialah untuk mencari keuntungan, hadiah, kesenangan, perlindungan dan bisa juga karena senang bermasyarakat. Gellerman (1963) sendiri mengemukakan konsep motif uang karena untuk berbagai keperluan. Uang juga mempunyai kekuatan unik yaitu sebagai motivator yang memiliki daya tarik yang tinggi. Dengan uang orang sering dengan mudah mendapatkan prestasi, prestise (*harga diri*), kekuasaan dan keamanan. Ada kalanya uang tidak berhasil sebagai motivator. Menurut Roger Bellow (1961), motivasi adalah suatu keadaan dari kebutuhan yang tidak memuaskan yaitu suatu kondisi ketegangan yang konstruktif pada pekerja-pekerja. Ahli lain, seperti Cummings dan Kirby (1977) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjadikan tingkah laku bekerja dengan giat dan diarahkan. Walaupun tidak mudah mengukur motivasi yang terdapat dalam diri seseorang, tetapi usaha untuk mengukur motivasi itu perlu didorong agar tingkah laku seseorang bisa dianalisis demi kepentingan orang itu dan organisasi tempat ia bekerja. Para psikolog sepakat

terhadap berbagai macam motif yang berkaitan dengan perilaku manusia dalam suatu organisasi.

- a) Kebutuhan keberadaan (*existence needs*)
- b) Kebutuhan berserikat (*affiliation needs*)
- c) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*)
- d) Kebutuhan bebas (*independent needs*)
- e) Kebutuhan berprestasi (*achievement needs*)

Mengenai proses dari teori-teori motivasi menurut Cummings terdapat tiga teori yang paling menonjol, yaitu :

- a) Drive-reinforcement theory (teori dorongan penguatan), dimana orang mencoba memaksimalkan kesenangan dan menghindari kesusahan.
- b) Expectancy theory Wahba dan House, dimana tingkah laku seseorang mencerminkan harapan yang akan diperolehnya.
- c) Goal theory, oleh Locke, dimana orang akan meningkatkan usahanya agar tujuan organisasi dapat dicapai.

Teori motivasi manusia telah dikemukakan oleh Maslow atas dasar kebutuhan-kebutuhan dengan lima tingkatan. Selanjutnya oleh Herzberg digunakan istilah motivasi sama dengan faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja seseorang yang berlatar belakang faktor kesehatan dan pemeliharaan. Kelima faktor atau motif itu ialah: a) Motif berprestasi (*achievement motive*)

- a) Motif pengakuan (*Recognition motive*)
- b) Motif pekerjaan itu sendiri (*Work itself motive*)
- c) Motif tanggungjawab (*Responsibility motive*), dan
- d) Motif kemajuan lanjutan (*advancement motive*).

Tiga motif terakhir dapat membuat seseorang bertahan lama memiliki motivasi yang sehat untuk mencapai kepuasan kerja.

E. Kepemimpinan (Leadership)

Menurut Koontz, dkk. (1984) istilah leadership (kepemimpinan) dan managership (kemanejeraan) sering disamakan orang artinya (synonim), sedangkan keadaan yang sebenarnya dua istilah itu berbeda. Dalam kenyataannya ada pemimpin-pemimpin dari kelompok-kelompok yang tidak terorganisir, sedangkan para manajer hanya terdapat pada organisasi dengan struktur yang menciptakan peranan-peranan. Oleh sebab itu sering dibahas aspek kepemimpinan tanpa melibatkan kemanejeraan, walaupun semua orang mengakui bahwa kepemimpinan adalah suatu hal yang penting dari manajemen. Kemampuan untuk memimpin secara efektif adalah sebuah kunci menjadi seorang manajer yang efektif. Begitu pula seorang manajer yang dapat melakukan semua pekerjaan yang bersifat manajemen, biasanya ia adalah seorang manajer yang mau menjadi seorang pemimpin yang efektif. Perbedaan yang menarik lain ialah : *A manager does the thing right sedangkan a leader does the right thing*. Inti dari kepemimpinan adalah pengikut yang setia. Dengan kata lain, adalah kemauan orang-orang untuk mengikutinya, karena mereka berpendapat ia dapat mempersiapkan sesuatu untuk mencapai keinginan, kemauan dan kebutuhan-kebutuhan mereka. Konsekuensinya, ialah bahwa kepemimpinan bertalian erat dengan motivasi. Oleh sebab itulah pemahaman akan motivasi sangat diperlukan, diperhatikan dan ditumbuhkan pada diri pemimpin yang berada dalam organisasi agar dapat mengembangkan suasana yang menyenangkan.

Menurut Mondy dan Premeaux (1995), seorang pemimpin yang efektif merupakan hal penting agar suatu organisasi dapat bertahan hidup (survive) dan berkembang. Walaupun terdapat gaji yang tinggi dan kesempatan yang baik dalam perusahaan, namun terns terjadi kekurangan bahkan kelangkaan para manajer yang mampu (competent). Kekurangan seperti itu tidak hanya terdapat pada perusahaan, tetapi juga terjadi pada pemerintahan, rumah ibadah, sekolah-sekolah, dan pada organisasi-organisasi lain. Masalahnya bukanlah karena kurangnya orang-orang yang menjadi pemimpin atau manajer tetapi lebih banyak karena kekurangan/langkanya orang-orang yang mau mengembangkan kemampuan untuk memimpin secara efektif.

Tantangan utama dari kepemimpinan dan manajemen adalah membimbing/mengarahkan melakukan seperti itu dengan mempengaruhi dan memberanikan para pekerja untuk mencapai unjuk kerja yang bertingkat tinggi dalam keterbatasan sumber daya, keterampilan dan teknologi yang tersedia.

1. Definisi kepemimpinan

- a. Menurut Koontz, dkk. (1984) *leadership as influence, the art or a process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group*. Artinya : kepemimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka mau bekerja keras secara sukarela dan bersemangat ke arah pencapaian tujuan-tujuan kelompok.
- b. Selanjutnya Mondy dan Premeaux (1995) mengemukakan definisi : *Leadership or leading involves influencing others to do what the leader wants them to do*. Maksudnya : kepemimpinan atau memimpin melibatkan mempengaruhi orang-orang lain untuk melakukan apa yang dimau pemimpin.
- c. Definisi yang cukup banyak dari berbagai pakar dikemukakan oleh Lunenberg dan Orsntein (2000) rincian dan pengertian sebagai berikut:
 - 1) Kepemimpinan adalah proses dari mana pengaruh kegiatan-kegiatan kelompok melebihi atas harapan- harapan.
 - 2) Kepemimpinan adalah mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan cara kegiatan dan pendapat
 - 3) Kepemimpinan adalah pengaruh yang efektif.
 - 4) Kepemimpinan adalah meyakinkan orang-orang lain untuk memperbaiki minat-minat mereka sendiri dan dig mau menerima tujuan-tujuan dari satu kelompok seperti miliknya sendiri.

2. Sumber-sumber dari pengaruh pemimpin

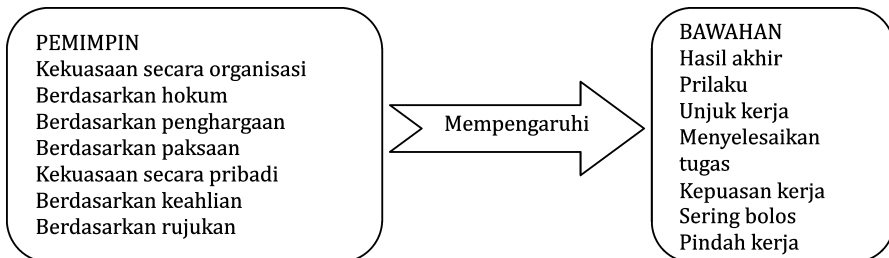
Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa seorang pemimpin akan diikuti perintah, ide, kemauan, dan arah yang disampaikannya oleh orang-orang tertentu. Untuk memahami hal

ini secara mendalam, maka berikut ini dijelaskan berbagai sumber dari pengaruh itu. Menurut Lunenberg dan Ornstein (2000) terdapat lima sumber yang berbeda dari pengaruh yang ada pada pemimpin.

- a. **Legitimate Power** (Kekuasaan berdasarkan hukum) Kekuasaan jenis ini tertanam pada kedudukan pemimpin, atau peranannya sesuai dengan tingkatan dalam organisasi. Kekuasaan ini pun pada prinsipnya dapat diterima oleh dua belah pihak antara yang memimpin dan yang dipimpin, sehingga pemimpin mempunyai hak untuk mempengaruhi bawahan. Dalam praktek di sekolah, maka kepala dinas mengharapkan kepala sekolah dapat menyelesaikan tugas-tugasnya. Betapa pula kepala sekolah mengharapkan guru-guru agar menyelesaikan tugas-tugas mereka.
- b. **Reward Power** (Kekuasaan berdasarkan penghargaan) Para pemimpin organisasi biasanya memiliki wewenang memberikan penghargaan kepada bawahan/pengikut/ anggota. Hal ini mungkin dilakukan kalau pemimpin itu memiliki sesuatu yang akan diberikan sebagai penghargaan dan juga pihak bawahan cukup wajar mengharapkan yang diinginkannya. Contohnya, pemimpin punya wewenang menaikkan gaji, promosi atau memberikan tugas baru.
- c. **Coercive Power** (Kekuasaan berdasarkan paksaan) Kekuasaan berdasarkan paksaan ini berbeda atau berlawanan dengan kekuasaan berdasarkan penghargaan. Dalam hal ini kemampuan pemimpin untuk mengawasi dan mengatur hukuman kepada bawahan yang tidak patuh atau menurunkan pangkat, menahan kenaikan gaji, menolak perbaikan nasib, memberikan tugas yang kurang disukai dan ancaman untuk dihukum.
- d. **Expert Power** (kekuasaan berdasarkan keahlian)
Dalam hal ini pemimpin itu memang mampu menganalisis, menerapkan dan mengawasi tugas-tugas bagian-bagian. Pemimpin dengan memiliki keahlian khusus seperti ini memang diperlukan oleh kelompok. Kekuasaan jenis ini tergantung pada pendidikan, latihan dan pengalaman, yang sangat diperlukan dalam organisasi modern seperti pada sekolah.

e. Referent Power (kekuasaan berdasarkan rujukan) Kekuasaan jenis ini menyangkut kemampuan pemimpin untuk mengembangkan para pengikut atas dasar kepribadian mereka. Ini merupakan salah satu karisma yang membuat para pengikut tertarik dan menghormati pemimpin. Banyak pemimpin di dunia ini seperti Mahatma Gandhi. Kekuasaan Rujukan ini bisa terjadi/ berasal dari seorang yang disegani atau jadi rujukan selama ini atau dari seseorang pada organisasi dengan kedudukan yang tinggi. Contohnya, penggunaan istilah pembantu dari seorang yang berwibawa dengan kedudukan yang tinggi, seperti: pembantu gubernur, pembantu rektor, yang dalam bahasa Inggris disebut: assistant to. Namun begitu, asisten itu tidak tergolong legitimate, reward atau coercive power, karena sifatnya individual dan selama ini bertindak atas nama orang/pejabat lain.

Hubungan antara power (kekuasaan), influence (pengaruh) dan leadership (kepemimpinan) dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Gary A. Yuki (1981) yang dikutip oleh Lunenburg dan Ornstein (2000)

3. Sifat-sifat Pemimpin (Leader Traits)

Salah satu objek bahasan menyangkut kepemimpinan ialah sifat-sifat seorang pemimpin sehingga ia dapat bekerja secara efektif. Hal ini tidak terlepas dari sifat-sifat kepribadian yang dimilikinya, ciri-ciri fisik (tubuh), dorongan-dorongan dan kebutuhan-kebutuhannya. Identifikasi sifat-sifat kepribadian dan motivasi menurut Edwin Chiselli yang dikutip oleh Mondy dan Premeaux (1995) berjumlah 13 buah dan enam yang paling berarti ialah :

- a. *Supervisory Ability* (Kemampuan penyeliaan), merupakan salah satu fungsi dasar manajemen.
- b. *Need for occupational achievement* (kebutuhan untuk berprestasi dalam pekerjaan), mencari tanggungjawab dan berkeinginan untuk berhasil
- c. *Intelligence* (Cerdas), kreatif dan berkemampuan berbicara, termasuk memberi pertimbangan, memberi alasan dan kemampuan berfikir.
- d. *Decisiveness* (keputusan), kemampuan membuat keputusan dan memiliki kemampuan dan kecermatan/ketetapan memecahkan masalah-masalah.
- e. *Self-assurance* (jaminan sendiri), atas pandangannya sendiri ia mampu menyelesaikan masalah-masalah.
- f. *Initiative* (memiliki prakarsa), kemampuan bertindak bebas dan mengembangkan beberapa tindakan yang belum begitu jelas bagi orang-orang lain, memulai sendiri untuk menemukan sesuatu yang baru, dengan cara-cara baru melakukan sesuatu.

Sifat-sifat kepemimpinan yang telah dikemukakan Chiselli di atas merupakan bagian dari kemampuan kepemimpinan yang lebih luas. Warren Bennis menambahkan tujuh sifat pemimpin yang efektif, seperti berikut :

- a. Mengembangkan visi (pandangan jangka panjang) dan kekuatan membuat suatu kegiatan.
- b. Menjadi pembuat konsep (tidak lamban).
- c. Memiliki rasa berkelanjutan dan signifikan (berarti) dalam rangka melihat hubungan kejadian sekarang dengan masa lalu dan apa yang dikerjakan sekarang kaitannya untuk masa depan.
- d. Berfikir dengan dasar yang kuat, serta siap menghadapi resiko.
- e. Jujur dan belajar bagaimana menyaring informasi yang belum waktunya diambil tindakan sesuai dengan pola kerja yang ada.
- f. Menjadi arsitek (perancang) masyarakat yang belajar dan mengambil bagian dalam membentuk budaya kerja.
- g. Tahu lebih dahulu tentang orang-orang yang dipimpinya.

Setiap orang dapat memiliki dan mengembangkan sifat-sifat ini sebagai dasar dalam membangun kepemimpinan yang efektif. Orang-orang berbeda sejak lahir dalam mempelajari hal-hal yang bertalian dengan memimpin. Teori tentang karisma yang dimiliki oleh seorang pemimpin nampak memiliki empat ciri-ciri berikut:

- a. Menentukan,
- b. Dipercaya,
- c. Kebutuhan untuk mempengaruhi, dan
- d. Menegakkan moral yang benar.

Dengan karisma yang dimiliki pemimpin ia bisa merubah visi organisasi dan merubah struktur serta menyesuaikan sistem manajemen sumber daya manusia agar tujuan-tujuan organisasi dapat dicapai.

4. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Styles*)

Menurut Mondy dan Premeaux (1995), terdapat empat dasar gaya kepemimpinan yang telah dikenal secara luas yaitu :

- a. **Autocratic** : Pemimpin mengatakan kepada para pekerja apa yang dikerjakan (Teori X Mc Gregor). Dengan gaya ini pemimpin menyuruh kerjakan apa yang ditentukan oleh pemimpin, dan harus dipatuhi tanpa bertanya. Kelompok pekerja ini tergolong Teori X dari Mc Gregor. Hasil penelitian menemukan gaya ini cukup berhasil jika tugas itu sederhana dan dikerjakan berulang-ulang ditambah lagi waktu pemimpin untuk berhubungan dengan pekerja sangat terbatas atau sangat singkat
- b. **Participative**: pemimpin membolehkan dan mengharapkan pekerja berpartisipasi (Teori Y Mc Gregor). Dengan gaya ini para pekerja dilibatkan dalam mengambil keputusan, sedangkan keputusan akhir terletak pada pemimpin. Para pekerja akan merasa ikut bertanggungjawab untuk mewujudkan rencana yang mereka ikut membuatnya.
- c. **Democratic**: pemimpin berusaha sebagian besar peraturan berasal dari para pekerja. Dengan gaya ini pemimpin mencoba melakukan apa yang diinginkan oleh sebagian besar bawahan. Para pemimpin dengan gaya partisipatif dan gaya demokratik

cenderung memperlakukan para pekerja/bawahan termasuk kelompok Teori Y dari Mc Gregor. Banyak pihak lebih menyukai menggunakan gaya demokratik dengan penclekatan kelompok untuk meningkatkan manajemen. Menurut hasil penelitian tingginya tingkat partisipasi para pekerja telah meningkatkan sekitar 74% produktivitas perusahaan/organisasi.

- d. **Laissez faire** (gaya bebas): pemimpin membolehkan anggota kelompok membuat keputusan-keputusan sendiri, para pekerja tergolong ahli/spesialis. Dengan gaya ini pemimpin tidak terlibat lagi pada kerja unit, karena para pekerja/bawahan terdiri dari orang-orang ahli/spesialis dalam bidangnya. Tuntutan terhadap pemimpin dengan gaya ini, perlu menjaga efektivitas dan pengakuan dari para pekerja.

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh P. Hersey dan Blanchard adalah gaya kepemimpinan yang bersifat situasional, dibagi menjadi empat, yaitu :

- a. Instruksi
- b. Konsultatif
- c. Partisipatif
- d. Delegatif

Keempat gaya kepemimpinan tersebut didalam pelaksanaannya di sesuaikan dengan situasi dan kondisi bawahan, sehingga diharapkan bahwa pelaksanaan tugas dan pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

Untuk selanjutnya gaya kepemimpinan oleh Hersey dan Blanchard disingkat atau diberi simbol sebagai berikut :

- @ 1 untuk gaya instruksi
- @ 2 untuk gaya konsultatif
- @ 3 untuk gaya partisipatif
- @ 4 untuk gaya delegatif.

Sebagai gambaran, penerapan gaya kepemimpinan dapat dilihat sebagai berikut :

Hersey dan Blanchard mendeskripsikan bahwa tabiat manusia (atau ; bawahan) itu ditentukan oleh kondisi atau kesiapannya masing-masing. Misalnya ada ciri-ciri orang sebagai berikut :

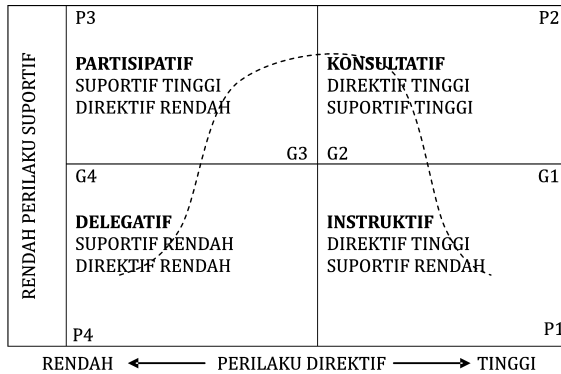
- a. Mereka yang disamping memang tidak siap, karena tidak memiliki kemampuan (kurang terdidik/kurang terlatih) dan juga memang malas atau tidak mau bekerja dan tidak yakin akan kemampuannya sendiri. Ini penulis sebut sebagai manusia denganciri P1 (P singatan dari Perkembangan).
- b. Mereka yang sebenarnya tidak memiliki kemampuan, namun memiliki kemampuan kerja (rajin). Kelompok ini penulis beri kode dengan P2.
- c. Kebalikan dari kelompok P2, ialah mereka yang sebenarnya mempunyai kemampuan, akan tetapi tidak mau bekerja (jadi malas), tidak punya keyakinan akan dirinya sendiri. Ini sebagai kelompok P3,
- d. Kelompok dari kelompok P1, yaitu mereka yang memang mempunyai kemampuan dan juga sekaligus mempunyai kemampuan kerja (jadi rajin), untuk bekerja. Ini penulis sebutkan dengan kelompok P4.

Jadi angka urut dari P1, P2, P3 dan P4 adalah untuk menunjukkan urutan tingkat perkembangan tabiat bawahan dari yang terendah sampai yang tertinggi. Sesuai dengan urutan tingkat perkembangan bawahan tersebut, maka harus diterapkan pula gaya kepemimpinan (*Leadership style*) yang sesuai. Untuk gaya kepemimpinan, penulis memberi kode G. Tanpa ada kesesuaian antara P dan G, maka kegagalanlah hasilnya. Kesesuaian tersebut perlu agar dengan demikian sesuai dengan asas kepemimpinan, yaitu adanya kemampuan untuk mempengaruhi bawahan agar timbul gairah kerja agar tercapainya tujuan/sasaran organisasi. Namun yang penting bukan sekedar mempengaruhi, melainkan agar pimpinan lebih bisa memahami tabiat bawahannya sehingga terpelihara berlakunya manajemen partisipatif dengan mencakup baik *top down approach* maupun *botton up approach*.

Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan bawahan

(dengan lengkung kurva)

Gaya Kepemimpinan



TINGGI	SEDANG		RENDAH
MAMPU DAN MAU	MAMPU TAPI TIDAK MAU TIDAK YAKIN	TIDAK MAMPU TIDAK MAU	TIDAK MAMPU & TIDAK MAU TIDAK YAKIN
P4	P3	P2	P1

TINGKAT PERKEMBANGAN BAWAHAN

Dalam Gaya 1 (G1), seorang menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi perilaku tugas mereka. Dalam gaya 2 (G2) pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari bawahannya. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam menyelesaikan tugas-tugas pengikutnya. Pada gaya 3 (G3) perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan pra pengikut/bawahannya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Adapun gaya 4

(G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada bawahannya.

- 1) P1, terhadap kelompok ini dengan tingkat perkembangan yang paling rendah dalam arti “tidak mampu dan tidak mau bekerja”, maka perlu diterapkan gaya kepemimpinan G1 yaitu dengan gaya instruksi yang tepat dengan mencakup ;
 - a) Pemberian arahan (direktif) atau acuan yang tinggi atau sejelas-jelasnya, termasuk penghargaan dan sanksi-sanksinya.
 - b) Pemberian dukungan (suportif) rendah dengan maksud agar kelompok ini akan senantiasa dengan sungguh-sungguh berusaha sendiri meningkatkan kemauan kerasnya.
- 2) P2, terhadap kelompok ini dengan tingkat perkembangan sedang tahap awal yaitu “tidak mampu tetapi mau bekerja”, maka yang cocok ialah diterapkan gaya kepemimpinan G2, yaitu sebagai pelatih dengan gaya konsultatif yang tepat, dengan mencakup ;
 - a) Pemberian direktif yang tinggi
 - b) Pemberian dukungan atau suport yang tinggi pula, agar kemauan kelompok ini tetap terpelihara seimbang dengan kemampuannya.
- 3) P3, terhadap kelompok ini karena sudah berada pada tingkat perkembangan sedang lanjutan (*mid-advanced*) yaitu “mampu tetapi tidak mau bekerja”, maka gaya kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan adalah G3, yaitu gaya partisipatif, yang mencakup :
 - a) Pemberian suportif yang tinggi agar seimbang dengan kemampuannya.
 - b) Pemberian arahan atau direktif cukup rendah saja (sebab kelompok ini hakekatnya sudah memiliki kemampuan kerja yang sesuai).
- 4) P4, kelompok ini adalah yang paling maju atau yang paling tinggi tingkat perkembangannya, yaitu “mampu dan mau bekerja”. Karena itu gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ialah gaya kepemimpinan delegatif atau G4 yang mencakup ;

- a) Pemberian support cukup rendah saja (sebab kelompok ini memang sudah memiliki kemampuan /gairah kerja)
- b) Pemberian direktif juga cukup rendah saja, karena kelompok ini sudah memiliki kemampuan tinggi.

Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan perkembangan bawahan seperti yang divisualisasikan dengan bagan nomor 1a di atas, termasuk lengkung kurvanya dapat pula urutan perkembangan tersebut digambarkan secara vertikal sebagaimana tampak dalam gambar nomor 1b dibawah ini..

Kalau diperhatikan dan sebagai bahan pertimbangan, maka cara/gaya/tipe/style kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli disajikan tidak sama, tetapi makna dan hakekatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja dan produktifitas kerja karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Bagan

Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan bawahan
(dengan panah vertikal)

TINGKAT PERKEMBANGAN BAWAHAN (P)	GAYA KEPEMIMPINAN SESUAI (G)
<p style="text-align: center;">P 4</p> <p>- KEMAMPUAN TINGGI - MOTIVASI TINGGI</p>	<p style="text-align: center;">G4</p> <p style="text-align: center;">MENDELEGASIKAN</p> <p>Melimpahkan wewenang untuk pengambilan keputusan sehari-hari</p>
<p style="text-align: center;">P3</p> <p>- KEMAMPUAN TINGGI - MOTIVASI RENDAH</p>	<p style="text-align: center;">G3</p> <p style="text-align: center;">MENDUKUNG PARTISIPASI</p> <p>Mendengarkan, memperhatikan, menghargai, lalu memberikan dukungan</p>
<p style="text-align: center;">P2</p> <p>- KEMAMPUAN RENDAH - MOTIVASI RENDAH</p>	<p style="text-align: center;">G2</p> <p style="text-align: center;">MELATIH DAN KONSULTATIF</p> <p>Memberi contoh-contoh kerja yang baik, arahan garis besar, memantau</p>
<p style="text-align: center;">P1</p> <p>- KEMAMPUAN RENDAH - MOTIVASI RENDAH</p>	<p style="text-align: center;">G1</p> <p style="text-align: center;">MENGARAHKAN & INSTRUKTIF</p> <p>Memberikan penjelasan, acuan, petunjuk (juklak,juknis) mengendalikan serta memberikan gambaran tentang penghargaan dan sanksi-sankinya</p>

Dari beberapa gaya kepemimpinan yang dikemukakan di atas tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik/buruk yang

penting asal tujuan tercapai dengan baik, hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain ; tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pimpinan dan situasi yang ada.

5. Teori-teori Prilaku Kepemimpinan

Menurut Lunnerburg dan Ornstein (2000), sifat-sifat kepribadian dan ciri-ciri seorang pemimpin mungkin berpengaruh terhadap prilaku atau gaya kepemimpinannya. Tiga Universitas ternama di Amerika Serikat yaitu University of Iowa, University of Michigan dan Ohio State University telah melakukan pengkajian yang sangat luas tentang teori-teori klasik tentang prilaku dari kepemimpinan. Para peneliti dari Iowa telah memakai tiga gaya kepemimpinan untuk menentukan efek tiga gaya itu terhadap sikap dan produktivitas dari para bawahan. Tiga jenis kepemimpinan yang berbeda jika digunakan dengan gaya kepemimpinan tertentu dapat mengatasi situasi-situasi dalam pembuatan keputusan selama kegiatan itu.

- a. **Authoritarian Leadership.** Para pemimpin sangat mengarahkan bawahan dan tidak boleh berpartisipasi dalam pembuatan putusan-putusan. Pekerjaan-pekerjaan disusun dengan rapi dan situasi kerja diciptakan agar pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal, jumlah dan mutu yang telah direncanakan. Pemimpin mengambil kekuasaan penuh dan bertanggungjawab untuk menyelesaikan tugas-tugas bawahan.
- b. **Democratic Leadership.** Para pemimpin dengan gaya ini mendorong terjadinya diskusi dan pengambilan keputusan oleh kelompok. Kepada para bawahan diberikan informasi yang dapat berakibat pada pekerjaan mereka dan memberanikan mereka untuk menyatakan gagasan dan saran-saran.
- c. **Laissez-faire Leadership.** Para pemimpin gaya ini memberikan tanggungjawab sepenuhnya kepada kelompok dan arahan kepada bawahan untuk membuat keputusan secara individual. Perlakuan kepada bawahan seolah-olah pemimpin tidak campur tangan.

Perilaku	otoritarian	demokraik	bebas
Penentuan kebijakan	Oleh pimpinan sendiri	Oleh keputusan kelompok	Tidak ada kebijaksanaan. Kebebasan sepenuhnya bagi kelompok atau perorangan
Perencanaan	Oleh pemimpin itu sendiri	Kelompok menerima informasi secukupnya untuk menyusun rencana	Tidak ada perencanaan
Pemantapan teknik dan kegiatan	Oleh pemimpin itu sendiri	Pemimpin menyarankan dan kelompok memilihnya	Terserah pada masing-masing individu
Pemantapan pada bagian mana bekerja dan apa yang dikerjakan	Ditentukan oleh pemimpin	Biarkan diputuskan oleh kelompok	Pemimpin tidak ikut campur atau tidak terlibat
Penilaian	Pemimpin memuji dan mengkritik secara pribadi	Penilaian ditujukan pada standar dari tujuan yang telah ditetapkan	Tidak ada penilaian, karena penilaian dilakukan secara spontan oleh anggota-anggota kelompok lain

Perbedaan Gaya Prilaku Pemimpin seperti Diidentifikasi oleh Para Peneliti Iowa

F. Pengambilan keputusan (*decision Making*)

1. Pengertian Umum

Setiap kegiatan dari suatu organisasi, selalu terkait dengan semua fungsi manajemen dan dengan pengambilan atau membuat keputusan. Mulai dari fungsi perencanaan, sudah terdapat berbagai pilihan tentang tujuan yang akan dicapai oleh suatu organisasi. Dari beberapa tujuan itu saja seorang perencana atau manejer perlu memilih satu diantaranya sebagai tujuan. Masalah memilih satu dari pilihan itu merupakan penyelesaian atau merupakan pemecahan masalah melalui tindakan pengambilan keputusan. Begitu pula pads fungsi-fungsi lain seperti: penganggaran, pengadaan staf, pengorganisasian, pelaksanaan, penyeliaan, pengawasan, penilaian dan

pengkomunikasian, selalu terkait dengan kegiatan memilih yang dilakukan dengan pengambilan keputusan. Oleh karena kegiatan pengambilan keputusan ini berawal dari timbulnya beberapa masalah, maka lebih baik, ditinjau terlebih dahulu apa yang dikatakan masalah itu.

Menurut Terry (1972), definisi masalah adalah sebagai berikut: *“a problem is a deviation from some standard or desired level of dimension, important enough to be solved, and to which a person is committed to find a solution”*. Maksudnya, sebuah masalah adakah suatu penyimpangan dari standar atau tingkat dimensi yang diinginkan, yang cukup penting untuk dipecahkan, dan terhadap hal itu seorang telah berjanji untuk menemukan penyelesaian. Selanjutnya terdapat kesepakatan umum yang mengatakan: suatu masalah yang dirumuskan dengan baik, merupakan separoh dari penyelesaian masalah itu.

Bagi seorang manejer, banyak sekali masalah yang terdapat dalam organisasi yang datang silih berganti agar dapat dipecahkan melalui bermacam keputusan seperti : memperbaiki atau menambah: sumber daya, tenaga manusia, dana, sarana, hubungan baik dengan berbagai pihak dan memperbaiki komunikasi.

Secara khusus masalah-masalah yang umum dihadapi untuk diselesaikan melalui pengambilan keputusan antara lain menyangkut:

- a. Biaya; penggunaan biaya yang telah ditentukan.
- b. Teknologi; penggunaan teknik-teknik yang cermat
- c. Pelatihan karyawan, menggunakan cara-cara yang terbaik.
- d. Keuangan; mengusahakan pinjaman jangka pendek, keperluan uang untuk usaha.
- e. Pendistribusian informasi, membuat informasi tertulis untuk semua karyawan, sesuai dengan waktu dan tempat yang tepat, persediaan barang di gudang agar mengurangi kehilangan atau yang berkaitan dengan penjualan, dan pengiriman/pemasukan.
- f. Pemasaran ; mencari apa kemauan pembeli, waktu dan jumlah barang.

- g. Moral ; bagaimana meningkatkan moral karyawan dan cara mans yang terbaik ditempuh.

2. Langkah-langkah pemecahan masalah

Ukuran keberhasilan seorang manejer atau kepala suatu lembaga/organisasi ialah jika is dapat memecahkan masalah-masalah yang dihadapi organisasi itu dari berbagai segi. Banyak, orang berpendapat bahwa keterampilan memecahkan masalah dapat dipelajari. Beberapa langkah yang diusulkan oleh Terry (1972) sebagai pedoman dalam memecahkan masalah ialah

- a. Membahas dan menilai dengan cepat semua unsur dari masalah itu, sehingga diperoleh gambaran keseluruhan hal hal yang terkait. Di sini masalah itu dilihat sebagai gambar besar dan menghindarkan hal-hal yang kecil.
- b. Mencoba suatu perubahan dalam cara kerja dan demikianlah masalah itu dinyatakan. Umpamanya merubah pernyataan yang dikemukakan secara verbal dengan model matematika atau dalam bentuk grafik atau dalam bilangan. Bisa juga dinyatakan dengan bahasa yang ringkas dan jelas.
- c. Mempertimbangkan lingkungan masalah dan mecoba mengatur kembali ciri-ciri ruang dan waktu masalah itu. Mungkin dengan demikian akan dapat memberikan sumbangan untuk pemecahannya.
- d. Menilai ide-ide sendiri dan orang-orang lain secara konstruktif. Hal ini untuk tidak bertahan dengan pendapat kita sendiri, sedangkan pendapat orang lain mungkin bagus.
- e. Diskusikan masalah itu dengan orang-orang lain. Cara ini perlu dilakukan agar para pendengar mengetahui hal-hal apa yang dipertimbangkan. Komunikasi seperti ini dapat memperbaiki penyelesaian masalah.

Sehubungan dengan keterampilan khusus dalam memecahkan masalah merupakan syarat awal keberhasilan seorang manejer yang terus-menerus dihadapkan dengan berbagai masalah. Kriteria seorang manejer yang berhasil adalah jika is dapat memecahkan masalah di dalam organisasi yang dipimpinnya. Siagian (1988)

mengemukakan langkah yang perlu diperhatikan seorang manajer dalam memecahkan masalah yaitu:

a. Identifikasi dan memberikan definisi masalah

Keberhasilan dalam memecahkan suatu masalah, merupakan awal dari keberhasilan mengambil keputusan. Kemampuan yang baik dalam melakukan identifikasi suatu masalah, berarti kita dapat mengenal masalah itu secara mendalam atau secara terinci. Begitu juga dengan memberikan batasan (definisi) masalah, akan jelas mana aspek-aspek yang besar pengaruhnya terhadap masalah itu, serta mana pula yang tidak begitu berbahaya. Dengan demikian akan lebih mudah mencari teori-teori dan teknik-teknik yang sudah terkenal ampuh untuk memecahkan masalah seperti itu.

b. Pengumpulan dan pengolahan informasi

Pemecahan masalah akan dapat dilakukan secara efektif, jika dapat dikombinasikan antara pendekatan ilmiah, dengan daya pikir yang kreatif, inovatif, intuisi dan emosi. Hal ini menuntut perlunya informasi yang relevan dengan tuntutan di atas. Dalam hal ini suatu organisasi haruslah berusaha mengumpulkan berbagai informasi yang cermat, dan dapat digunakan sewaktu-waktu, sehingga upaya-upaya pengambilan keputusan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Pencarian dan penemuan berbagai alternatif.

Oleh karena tidak ada rumus yang tepat untuk memecahkan suatu masalah, maka berbagai kemungkinan pilihan (alternatif) sering terdapat, ditambah lagi banyaknya pengaruh atas suatu masalah yang juga harus dipertimbangkan. Jumlah alternatif pilihan itu bisa banyak dan bisa pula sedikit. Dalam hal ini penguasaan teori dan pengalaman sebagai pemimpin akan membantu. Dalam hal ini seorang pemimpin yang kreatif dan berani dalam batas-batas kewajaran sangat diperlukan.

d. Pengkajian berbagai alternatif

Secara teoritis, semua alternatif itu baik, namun dengan adanya analisis dan sistematis akan dapat diberikan urutan pilihan antar alternatif itu, artinya yang terbaik hasil pemecahannya dan

sedikit resikonya. Atas dasar urutan itulah nanti dilakukan pengambilan keputusan.

e. Penentuan pilihan atas alternatif pilihan yang terbaik.

Daya analisis dan sistematis akan lebih hebat jika ditunjang dengan kemampuan berkreasi dan berinovasi. Belajar dari teori dan pengalaman orang lain, sehingga pemecahan masalah itu merupakan pilihan terbaik. Hal inipun tiadak terlepas dari akibat-akibat yang harus dipertimbangkan dari segi: manfaat, kerugian, resiko, timbulnya masalah baru dan pengaruh subjektivitas.

f. Pelaksanaan Keputusan

Keputusan untuk memilih pemecahan masalah sesuai dengan urutan teratas/terbaik, merupakan suatu hal yang wajar dalam setiap organisasi apapun. Jika ternyata nanti pilihan itu kurang tepat, maka kalau ada kesempatan, dipilih lagi urutan kedua. Akhirnya yang menjadi ukuran ialah diperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dan kerugian yang sekecil-kecilnya.

g. Penilaian

Langkah terakhir ini akan menentukan sejauh mana pemecahan masalah sesuai dengan yang diharapkan untuk organisasi atas dasar standar yang telah direncanakan/ditetapkan semula. Dengan langkah penilaian ini sekaligus menyangkut kemampuan pihak yang memecahkan masalah, seperti manajer tingkat atas, ataukah oleh manajer tingkat menengah atau manajer tingkat bawah, apakah ia sebagai supervisor/mandor.

3. Cara-cara Pemecahan Masalah

Terry (1972) mengemukakan lima cara atau pendekatan yang biasa dilakukan seorang manajer dalam pemecahan masalah.

a. Pendekatan rutin, cara ini dapat juga dikatakan sebagai cara tradisional, karena pada waktu yang sudah-sudah, juga begitu cara pemecahannya.

b. Pendekatan ilmiah, pendekatan ini cukup luas dipakai. Dan hasilnya bisa diterima atau ditolak dari hipotesis yang dikemukakan.

- c. Pendekatan bersifat keputusan. Pendekatan ini merupakan salah satu pendekatan yang paling umum dan populer jika dibandingkan dengan pendekatan-pendekatan lainnya. Untuk memperoleh hasil yang diinginkan perlu dibuat sebuah keputusan. Biasanya dari suatu situasi atau masalah, maka akan muncul beberapa alternatif yang dapat dilakukan, dan masing-masing alternatif itu akan memecahkan masalah. Selanjutnya dilakukan keputusan dari pilihan yang terbaik, karena didasarkan atas hasil yang telah diramalkan dengan kuantitas dan kualitas yang terbaik.
- d. Pendekatan kreatif. Pendekatan ini menuntut timbulnya ide-ide yang dapat dikerjakan. Oleh karena itu manajer perlu memiliki sikap positif, imajinasi dan kemampuan mengkombinasikan hubungan-hubungan baru sebagai suatu terobosan.
- e. pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini menekankan model matematika dari sistem-sistem. Untuk itu perlu dibandingkan antar tindakan-tindakan yang mungkin dilakukan dalam hal : pengurangan biaya, pendapatan yang akan diterima dan tingkat pengembalian uang jika dibandingkan dengan investasi pada bidang lain, dan semua ini dapat diukur dengan angka-angka. Akan lebih baik kalau dapat digunakan rumus-rumus matematika dan penggunaan teknologi maju, karena cukup banyak variabel yang harus diperhitungkan.

4. Pengertian dan definisi pengambilan keputusan

Terry (1997) memberikan pengertian bahwa pengambilan keputusan selalu berkaitan dengan sebuah masalah, yang sukar atau yang menimbulkan konflik. Dengan adanya keputusan dan pelaksanaannya, diharapkan jawaban terhadap masalah atau penyelesaiannya atas konflik itu dapat diperoleh.

Selanjutnya definisi Trewata dan Newport oleh Winardi (1990) menyatakan : pengambilan keputusan adalah proses pemilihan tindakan di antara dua macam alternatif yang ada (atau lebih) guna mencapai pemecahan atas problem tertentu.

Atas dasar definisi itu, maka suatu kegiatan evaluasi perlu dilakukan agar dapat memilih alternatif terbaik yang akan diimplementasikan dalam organisasi yang menjadi tanggungjawab manajer.

Definisi atau pengertian ketiga dikemukakan oleh Lunnburg dan Orsntein (2000) sebagai berikut. Pengambilan keputusan, secara umum didefinisikan sebagai proses pemilihan antara beberapa alternatif. Hal ini adalah suatu yang penting untuk memperoleh suatu pengertian dari administrasi pendidikan, karena proses-proses pemilihan memainkan peranan yang penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi dan perubahan organisasi.

5. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan

Banyak faktor yang dapat berpengaruh terhadap kemampuan pengambilan keputusan oleh seorang manejer. Sebagian dari faktor-faktor itu memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, sebagian sedang dan ada pula yang tingkatannya rendah saja.

Menurut Mondy dan Premeaux (1995) faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Keputusan yang sifatnya rutin. Oleh karena keputusan ini sering dilakukan dan kebijakan dari organisasi ditambah lagi kebiasaan dan kesukaan pada diri manejer. Dalam keadaan seperti ini, tidak banyak menyita waktu manejer untuk membuat keputusan.
- b. Keputusan non-rutin. Artinya keputusan yang akan diambil tidak terjadi setiap hari, atau masalahnya tidak biasa. Contohnya ialah : apakah akan diperluas pasar (penjualan barang) ke negara asing, apakah perlu dibangun pabrik baru atau apakah perlu dibeli beberapa komputer dengan sistem terbaru? Tentu saja keputusan-keputusan akan menyangkut keberhasilan atau kegagalan organisasi, hal itu harus diputuskan oleh para manejer tingkat tinggi. Begitu pula jika keputusan-keputusan yang diambil itu bersifat rutin, cukup dilakukan oleh manejer rendah, kemudian kalau sifat keputusan itu menyangkut penyelenggaraan organisasi sehari-hari, keputusannya akan diambil oleh manejer tingkat menengah, sedangkan hal-hal yang menyangkut kebijakan yang mendasar, hal itu harus diputuskan oleh top manejer.
- c. Keputusan dengan cukup waktu yang tersedia (*time available*) Biasanya untuk membuat suatu keputusan dengan cukup waktu

sangat diperlukan untuk menganalisis dan menilai semua alternatif sebelum membuat keputusan. Seringkali pengambilan keputusan diburu oleh waktu, apalagi kalau hal itu menyangkut keuntungan yang akan didapat bagi organisasi.

d. Risiko berkenaan dengan keputusan

Faktor ini harus dipertimbangkan oleh semua manajer, jika akan mengambil keputusan. Bagi perusahaan hal ini sangat penting karena menyangkut untung atau rugi.

e. Sifat kritis dari pekerjaan

Suatu kesalahan yang dibuat pada suatu bagian dari suatu organisasi dapat berakibat pada bagian-bagian lain, sehingga dapat menimbulkan kerugian atau penambahan biaya. Dalam hal pekerjaan yang sifatnya seperti itu, maka manajer harus hati-hati dan hendaknya secara sistematis mengambil keputusan.

f. Pedoman Tertulis

Beberapa perusahaan atau lembaga non-perusahaan, sering membuat pedoman kerja secara tertulis yang menyangkut kebijakan, prosedur dan peraturan, sehingga kegiatan-kegiatan sesuai menurut tata kerja yang tepat. Hal seperti ini jangan di pampang dari segi negatif, karena masih diberi ruang mengambil keputusan lain.

g. Sikap perusahaan terhadap pengambilan keputusan

Keputusan-keputusan yang diambil pada tingkat atas, biasanya sangat formal, sedangkan pada tingkat menengah mulai kurang formalitasnya. Umumnya pada tingkat rendah, berbagai keputusan yang dibuat supervisor atau mandor lebih banyak bersifat informal. Namun suatu keputusan yang dibuat secara sistematis adalah keputusan yang terbaik.

h. Banyak dan jenis informasi yang tersedia

Suatu pengambilan keputusan tanpa mengetahui cukup banyak situasi dan informasi mengandung suatu risiko. Seorang manajer yang bekerja pada organisasi yang besar, sangat perlu berusaha mengumpulkan berbagai informasi yang diperlukan karena usaha seperti itu merupakan tanggungjawabnya agar keputusan yang diambilnya efektif. Manajer harus mempelajari/membaca

buku petunjuk teknis, mendiskusikan dengan para pekerja untuk memperoleh masukan, informasi yang sering diperlukan harus disusun dalam katalog, karena tak mungkin diingat demikian banyak informasi.

- i. Tingkat penerimaan oleh teman sama pangkat atau oleh supervisor. Barangkali jalan yang terbaik bagi manejer untuk memperoleh penerimaan ialah dengan berusaha memperbaiki komunikasi dan melibatkan para pekerja dalam proses pengambilan keputusan, barangkali akan membantu mengembangkan rasa sating menghormati. Dengan cara demikian segala keputusan yang dibuat manejer akan didukung oleh para pekerja. Mereka akan menerima hal-hal seperti itu.
- j. Kemampuan pribadi manejer sebagai pembuat keputusan. Salah satu faktor yang paling penting mempengaruhi pengambilan keputusan adalah kemampuan dan sikap manejer sendiri. Di samping itu pengalaman-pengalaman dan tingkat pengertian juga ikut membantu menentukan kualitas keputusan. Pengalaman cenderung menjadi guru yang baik.
- k. pandangan yang sempit
Jika seorang manejer memiliki pandangan yang sempit, maka keputusan yang akan diambil memiliki bias (sekaligus pengaruh) pribadi sehingga membatasi pemecahan hanya pada alternatif yang sempit
- l. Komitmen sebelumnya
Keputusan biasanya terjadi secara berulang sehingga berpengaruh pada keputusan yang lain. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa seseorang yang merasa bertanggungjawab atas keputusan yang jelek cenderung berusaha menambah sumber-sumber daya pada alternatif berikutnya, agar keputusan yang akan datang menjadi baik.
- m. Termasuk yang favorit
Seorang peneliti mengemukakan, cukup banyak orang memilih satu alternatif favorit pada awal proses pengambilan keputusan, tetapi terns menilai pemecahan-pemecahan berikutnya.

Biasanya terjadi penilaian yang kurang efektif bagi alternatif yang lain.

n. Kurang kreativitas

Sebagian besar orang memiliki kemampuan kreatif yang dapat dikembangkan melalui latihan dan penerapan, karena kreativitas itu adalah kemampuan mengembangkan ide-ide yang sifatnya inovatif dan fungsional. Kemampuan seperti ini sangat diperlukan jika menghadapi keputusan-keputusan non rutin yang harus diambil. Sayangnya aspek kreativitas ini jarang mendapat perhatian dalam suatu organisasi. Hal ini disebabkan orang lebih suka mengikuti aturan, keseragaman dan prosedur, sehingga membatasi kreativitas. Suatu hal yang jelas, bahwa kreativitas ini meminta waktu, sehingga keputusan yang diambil sering tidak segera terjadi.

6. Teknik-teknik berfikir kreatif

Dalam rangka pengambilan keputusan yang baik, sudah umum dikembangkan berfikir kreatif dalam manajemen, agar proses pencapaian tujuan organisasi lebih efektif dan efisien. Bersama ini terdapat sembilan teknik yang dikemukakan oleh Siagian (1988) dan penulis babas secara singkat.

a. Brainstorming

Teknik ini berusaha menjangkau sebanyak mungkin pendapat dari orang-orang yang man berpartisipasi. Dengan demikian teknik ini berusaha menampung ide-ide yang dikemukakan tanpa dinilai, baik buruk, bermanfaat atau tidak, baru atau lama. Teknik ini bertolak atas dasar: pertama, tidak melakukan penilaian-, kedua, membiarkan diskusi berlangsung bebas-, ketiga, makin banyak ide/gagasan makin baik, dan keempat, melakukan penggabungan beberapa gagasan. Tujuan penggunaan teknik ini untuk diarahkan pada satu gagasan/ide besar dan untuk itu diperlukan seorang moderator yang menguasai masalah yang dibahas dan pandai rner-nirnpin sidang.

b. Sintesis

Tujuan teknik ini ialah untuk memperbaiki perilaku individu dalam kelompok agar tercipta dorongan psikologis yang mem-

buat mereka lebih kreatif. Dalam diskusi dikembangkan ke arah memahami suatu situasi problematik yang lebih jelas melalui analogi, generalisasi, analisis dan sebagainya. Bisa juga arti dari sesuatu mereka ganti namanya, sehingga bagi orang awam hal itu seperti aneh nampaknya.

c. Asosiasi bebas

Teknik ini memanfaatkan kekuatan berpikir untuk membuat hubungan yang diarahkan sedangkan sebelumnya tidak terlihat. Teknik ini bermanfaat untuk menggabungkan berbagai gagasan yang tidak kongkrit, seperti menggabungkan nama dan disain. Keberhasilannya terletak pada kemampuan mengembangkan kreativitas yang berpusat pada suatu gagasan pokok yang kemudian bercabang keberbagai arah. Teknik ini seperti cara berpikir apriori, sehingga akan memperlambat berkembangnya cara berpikir kreatif. Manfaat teknik ini ialah : menemukan cara-cara baru, menemukan cara-cara analisis, dan mendorong timbulnya cara berpikir yang tidak konvensional dalam menghadapi situasi problematik.

d. Buku catatan kolektif

Teknik ini menuntut penggunaan buku catatan. Dengan mencatat semua pendapat dari orang-orang lain, dan akhirnya kepada semua peserta diminta membuat kesimpulan atau pendapat yang baik. Kemudian semua catatan yang baik itu dikumpulkan dan dibahas secara bersama-sama, sedangkan ide atau gagasannya tidak dicantumkan nama pengusulnya (anonim). Untuk teknik ini diperlukan seorang koordinator yang jitu, yang dapat menampung semua ide dan menumbuhkan kreativitas pada para peserta.

e. Checklist (daftar cek)

Teknik ini menantang seseorang untuk berpikir secara kreatif dalam menjawab serangkaian pertanyaan yang disusun dalam urutan dan dari jawaban itu diharapkan dikemukakan secara kritis dan sistematis sehingga merupakan cara-cara yang berbeda dengan yang sudah-sudah. Teknik seperti ini cukup menarik bagi para manajer.

f. Daftar ciri-ciri.

Kegunaan teknik ini terbatas pada usaha-usaha penyempurnaan sesuatu yang lebih banyak berwujud benda. Teknik ini mudah diterapkan dan dengan keterampilan yang tidak sukar. Mudah digunakan dalam proses produksi.

g. Berangan-angan besar.

Salah satu ciri-ciri berpikir kreatif ialah berangan-angan besar. Selanjutnya angan-angan itu hendaknya dikaji, diteliti dan mengarah ke bentuk usaha-usaha yang nyata.

h. Analisis Morfologis.

Teknik ini bertujuan dapat memecahkan masalah yang rumit, dengan menyusun daftar dan meneliti semua kemungkinan kombinasi pendekatan dalam memecahkan masalah itu. Teknik ini berusaha menguraikan suatu masalah dari semua segi, seperti yang biasa dilakukan dalam analisis sistem atau pendekatan sistem. Dengan mengkombinasikan berbagai sub-sistem itu akan diperoleh satu ide sebagai jalan keluar yang dianggap paling efektif, sebagai basil dan rangkaian berfikir kreatif.

i. Metode Edison

Thomas Edison telah melakukan penelitian dengan coba-coba sehingga akhirnya ia menemukan filamen (sinar) yang tepat untuk lampu pijarnya. Teknik ini membutuhkan banyak waktu, tenaga dan kesabaran. Kreativitas berpikir Edison ini banyak diikuti oleh para ilmuwan.

7. Bantuan-bantuan untuk pengambilan keputusan (Decision Maker). Pengambilan keputusan adalah pekerjaan yang sukar, oleh karena itu perlu diperhatikan beberapa bantuan untuk decision maker. Menurut Terry (1972) bantuan-bantuan yang diperlukan adalah sebagai berikut:

- a. Tiap keputusan menyumbangkan terhadap pencapaian tujuan, oleh karena itu pengetahuan tentang tujuan yang telah dirumuskan itu menolong untuk menyederhanakan tugas pengambilan keputusan.

b. Gunakan kreativitas dalam pengambilan keputusan.

Jawaban terbaik mungkin tidak pernah dilakukan sebelum ide-ide yang dikenal dikelompokkan bersama dalam satu cara yang baru. Imajinasi dan penemuan biasanya merupakan kunci untuk mengembangkan alternatif-alternatif yang mungkin dari serangkaian tindakan.

c. Ingat bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan mental, dan is harus dialihkan menjadi tindakan fisik. Suatu hat yang perlu diingat ialah bahwa keputusan itu harus dilaksanakan.

d. Akui bahwa sebuah keputusan akan membawa perubahan dengan cara satu rangkaian tindakan. Semua bagian dari organisasi sating berhubungan, dan melalui pengambilan keputusan hendaklah dapat mencapai perbaikan.

e. Pelihara suatu stabilitas tentang keputusan yang digunakan. Keputusan yang dimulai dengan berlebihan dapat menjadi sumber frustrasi yang besar. Jangan ambil keputusan yang tidak lengkap atau lakukanlah penyesuaian dengan yang telah ada karena hat itu sudah dianggap penyelesaian terbaik.

f. Gunakan cara coba-coba untuk menentukan kelayakan keputusan-keputusan yang paling baru.

Setelah titik-titik lemah ditemukan, maka keputusan dapat dirubah seperlunya dan tindakan yang tepat bisa dilanjutkan/ diperluas.

g. Ambil waktu yang cukup untuk pengambilan keputusan

Untuk memperoleh putusan yang balk, perlu waktu untuk mempertimbangkan berbagai hat. Jangan tangani banyak hal yang hasilnya hanya sedikit.

h. Buat keputusan-keputusan tak pernah gagal.

Keputusan diambil untuk dilaksanakan. Jangan berjuang untuk hat-hat yang tidak perlu dan tidak ekonomis untuk mendapatkan jawaban yang sempurna (sangat baik).

i. Lembaran hendaklah mengikuti setiap keputusan

Hal ini penting, tidak saja melihat bahwa keputusan itu dilaksanakan, tetapi jugs menghargai hasil-hasil yang dicapai dari keputusan itu. Menurut Theodore Rosevelt seseorang yang tidak

pernah berbuat salah akan membuat tidak ada kemajuan. Oleh karena itu, jika terjadi suatu kesalahan maka lekaslah perbaiki.

- j. Akui bahwa setiap orang tidak mau dipuaskan dengan keputusan-keputusan. Sebagian besar keputusan tidak dapat dipegang oleh setiap orang yang tertarik, berkepentingan atau dipengaruhi oleh keputusan itu. Hampir selalu terjadi bahwa ada seorang yang merasa bahwa keputusan itu bukanlah yang terbaik.

8. Keputusan oleh individu.

Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang manajer, merupakan konsep yang cukup populer. Hal ini bermula dari seorang pemilik yang dapat mengembangkan perusahaannya menjadi banyak. Semua keputusan diambil oleh seorang diri saja, terutama yang menyangkut hal yang utama. Kalau orang-orang lain ikut, maka ada kemungkinan biaya makin besar dan merekapun kurang mampu dibandingkan dengan dia sendiri. Sering terjadi seorang manajer yang mengambil keputusan memberitahukan kepada pihak-pihak lain tentang keputusannya itu agar mereka mengerti mengapa keputusan itu diambil. Juga terclapat kelompok yang memberi saran untuk dipertimbangkan oleh pengambil keputusan, apakah diterima atau ditolak. Peranan pengambilan keputusan disatu Langan manajer ini sangat terasa manfaatnya jika berada dalam keadaan darurat. Keputusan harus diambil dalam waktu singkat, sehingga tidak ada waktu untuk minta pendapat orang lain. Dalam hal suatu keputusan banyak memerlukan kemampuan teknis, maka bantuan kelompok tak dapat dihindarkan, sehingga proses pengambilan keputusan oleh seorang manajer harus dirubah. Secara umum dapat disimpulkan hal-hat yang perlu dilakukan seorang manajer dengan para bawahannya sehubungan dengan keputusan yang diambilnya adalah sebagai berikut.

Manajer itu seharusnya

- a. Menceritakan mengapa dia membuat keputusan tanpa memberi peringatan sebelumnya kepada mereka (para bawahan).
- b. Hubungkan harapan-harapan mereka sewaktu keputusan itu dilaksanakan.

- c. Diskusikan lebih lanjut adanya kegiatan-kegiatan khusus atau adanya pertimbangan akan berbagai kepentingan/minat sebelum diambil keputusan.
- d. Yakinkanlah mereka bahwa : adanya suatu keadaan darurat; dia harus mengambil keputusan secepatnya; dia percaya kepada para bawahan agar keputusan itu dilaksanakan secara efektif.

9. Keputusan oleh kelompok.

Banyak kebaikan pengambilan keputusan oleh kelompok, karena akan memberikan kesempatan terhadap berbagai pihak ikut berpartisipasi dalam merumuskan keputusan itu, dan sekaligus dapat membantu mereka mengembangkan kemampuan sebagai anggota kelompok. Dengan demikian seorang anggota lebih bersemangat menyukseskan keputusan itu, karena ia ikut memutuskannya. Suatu keputusan kelompok secara psikologis memberikan seseorang merasa diperlukan, merasa menjadi orang penting dan menjadi tahu akan proses pengambilan keputusan. Juga adanya diskusi membahas berbagai alternatif keputusan maka para anggota kelompok merasa lebih terlibat dalam banyak hal dalam organisasi. Bagi seorang manajer adanya saran-saran dari pihak-pihak lain akan menambah saling pengertian tentang isu-isu yang perlu diambil keputusannya. Apalagi dalam era teknologi canggih sekarang ini, banyak sekali hal-hal yang tidak diketahui oleh para top manajer, sehingga bantuan teknologi dan pendapat para ahli makin diperlukan untuk dapat membuat keputusan menjadi milik berbagai pihak yang saling tergantung satu dengan yang lain. Dengan demikian konsep pengambilan keputusan melalui otoritarian makin berkurang dan kerjasama kelompok makin banyak dianut. Beberapa kelemahan dengan sistem kelompok ini ialah beberapa anggota kelompok lebih banyak aktif memberikan sumbangan pemikiran dibandingkan dengan yang lain-lainnya dan ini ada kaitannya dengan besar kecilnya pengaruh terhadap keputusan yang diambil.

BAB IV

TUGAS-TUGAS ADMINISRASI/ MANAJEMEN DI SEKOLAH

A. Sasaran Belajar

Setelah mempelajari bab ini diharapkan para pembaca dapat memahami dengan rinci tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh administrator sekolah yaitu:

1. Pengelolaan peserta didik (peserta didik)
2. Pengelolaan personel (pendidik + pegawai TU)
3. Pengelolaan kurikulum
4. Pengelolaann sarana dan prasarana
5. Pengelolaan anggaran / biaya
6. Pengelolaan tata laksana / tata usaha
7. Pengelolaan organisasi
8. Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat (Humas).
9. Pengelolaan Bimbingan Konseling/Bimbingan Karier

B. Pengelolaan Peserta didik (Peserta Didik)

Tujuan administrasi kesiswaan adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik dari mulai masuk sampai lulus sekolah. Pengaturan kegiatan peserta didik tersebut diarahkan pada peningkatan mutu kegiatan belajar mengajar baik intra maupun ekstrakurikuler, sehingga memberikan kontribusi bagi pencapaian

visi, misi, dan tujuan sekolah serta tujuan pendidikan secara keseluruhan. Ruang lingkup administrasi kesiswaan meliputi:

1. Perencanaan Peserta Didik

Perencanaan merupakan terjemahan dari kata *planning*. Yang dimaksud dengan perencanaan adalah memikirkan di muka tentang apa-apa yang harus dilakukan. *Muka* di sini perlu diberi garis bawah, oleh karena ia berkenaan dengan kurun waktu dan bukan kurun tempat. Perencanaan sendiri adalah aktivitasnya, sedangkan hasil dari perencanaan tersebut adalah rencana yang berwujud rumusan tertulis. Dengan perkataan lain, jika rencana yang terumus secara tertulis tersebut belum ada maka aktivitas perencanaan tersebut belum selesai atau belum berhasil. Perencanaan peserta didik adalah suatu aktivitas memikirkan di muka tentang hal-hal yang harus dilakukan berkenaan dengan peserta didik di sekolah, baik sejak peserta didik akan memasuki sekolah maupun mereka akan lulus dari sekolah. Yang direncanakan adalah hal-hal yang harus dikerjakan berkenaan dengan penerimaan peserta didik sampai dengan pelulusan peserta didik.

2. Penerimaan Siswa Baru (PSB)

Penerimaan siswa baru meliputi kegiatan: Penentuan kebijakan PSB, sistem PSB, kriteria PSB, Prosedur PSB, dan pemecahan problemproblem PSB. Sebagai dasar pembuatan kebijakan mengenai proses penerimaan peserta didik atau penerimaan siswa baru, Permendiknas Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, menggariskan ketentuan yang berkenaan dengan kriteria calon peserta didik dan norma-norma pelaksanaan penerimaan peserta didik.

a. Kriteria calon peserta didik :

- 1) SD/MI berusia sekurang-kurangnya 6 (enam) tahun, pengecualian terhadap usia peserta didik yang dari 6 (enam) tahun dilakukan atas dasar rekomendasi tertulis dari pihak yang berkompeten, seperti koselor sekolah/ madrasah maupun psikolog.

- 2) SDLB/SMPLB/SMALB berasal dari peserta didik yang memiliki kelainan fisik, emosional, intelektual, mental, sensorik, dan/atau sosial;
 - 3) SMP/MTs berasal dari lulusan SD, MI, Paket A atau satuan pendidikan bentuk lainnya yang sederajat
 - 4) SMA/SMK, MA/MAK berasal dari anggota masyarakat yang telah lulus dari SMP/MTs, Paket B atau satuan pendidikan lainnya yang sederajat
- b. Penerimaan Peserta didik sekolah/madrasah dilakukan :
- 1) Secara objektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana tertuang dalam aturan sekolah/madrasah,
 - 2) Tanpa diskriminasi atas dasar pertimbangan gender, agama, etnis, status sosial, kemampuan ekonomi bagi SD/MI, SMP/MTS penerima subsidi dari Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah;
 - 3) Berdasar kriteria hasil ujian nasional bagi SMA/SMK, MA/MAK
 - 4) Sesuai dengan daya tampung sekolah/madrasah.

3. Orientasi Siswa Baru

- a. Orientasi siswa baru mencakup kegiatan pada hari-hari pertama sekolah, Masa Orientasi Siswa (MOS), pendekatan dan tehnik-tehnik yang digunakan. Setelah kegiatan orientasi siswa baru selesai, maka aktivitas administrasi peserta didik selanjutnya meliputi:
- b. Mengatur kehadiran, dan ketidakhadiran peserta didik di sekolah
- c. Mengatur pengelompokan peserta didik
- d. Mengatur evaluasi peserta didik, baik dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar, bimbingan penyuluhan maupun kepentingan peserta didik.
- e. Mengatur kenaikan tingkat/ kenaikan kelas peserta didik
- f. Mengatur peserta didik yang drop out

- g. Mengatur kode etik, dan peningkatan disiplin peserta didik
- h. Mengatur organisasi peserta didik yang meliputi seperti OSIS, Organisasi Pramuka, PMR, KIR, Kelompok Studi tour, Club Pecinta Alam, Peringatan Hari Besar Keagamaan, dan sebagainya.
- i. Mengatur layanan peserta didik
- j. Mengatur kegiatan pelaksanaan wawasan wiyatamandala
 - a) Layanan BK,
 - b) Layana perpustakaan
 - c) Layanan laboratorium
 - d) Layanan penasihat akademik (wali kelas)
 - e) Layanan koperasi siswa/i.

4. Pengaturan Kehadiran Peserta Didik

- a. Batasan Kehadiran dan Ketidakhadiran

Kehadiran peserta didik di sekolah (*school attendance*) adalah kehadiran dan keikutsertaan peserta didik secara fisik dan mental terhadap aktivitas sekolah pada jam-jam efektif di sekolah. Sedangkan ketidakhadiran adalah ketiadaan partisipasi secara fisik peserta didik terhadap kegiatan-kegiatan sekolah. Pada jam-jam efektif sekolah, peserta didik memang harus berada di sekolah. Kalau tidak ada di sekolah, haruslah dapat memberikan keterangan yang syah serta diketahui oleh orang tua atau walinya.

- b. Catatan Kehadiran dan Ketidakhadiran Peserta Didik

Peserta didik yang hadir di sekolah hendaknya dicatat oleh guru dalam buku presensi. Sementara peserta didik yang tidak hadir di sekolah dicatat dalam buku absensi. Dengan perkataan lain, presensi adalah daftar kehadiran peserta didik, sementara absensi adalah buku daftar ketidakhadiran peserta didik.

5. Pengaturan Kedisiplinan Peserta Didik

a. Urgensi dan Makna Kedisiplinan

Disiplin sangat penting artinya bagi peserta didik. Karena itu, ia harus ditanamkan secara terus-menerus kepada peserta didik. Jika disiplin ditanamkan secara terus menerus, maka disiplin tersebut akan menjadi kebiasaan bagi peserta didik. Orang-orang yang berhasil dalam bidangnya masing-masing umumnya mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Sebaliknya orang yang gagal, umumnya tidak disiplin.

Apa yang dimaksud dengan disiplin? Banyak para ahli yang memberikan pengertian sesuai dengan sudut pandang mereka. The Liang Gie (1972) memberikan pengertian disiplin sebagai berikut:

“Disiplin adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati”. Good s (1959) dalam *Dictionary of Education* mengartikan disiplin sebagai berikut:

- 1) Proses atau hasil pengarahan atau pengendalian keinginan, dorongan atau kepentingan guna mencapai maksud atau untuk mencapai tindakan yang lebih sangkil.
- 2) Mencari tindakan terpilih dengan ulet, aktif dan diarahkan sendiri, meskipun menghadapi rintangan.
- 3) Pengendalian perilaku secara langsung dan otoriter dengan hukuman atau hadiah.
- 4) Pengekangan dorongan dg cara yg tak nyaman & bahkan menyakitkan.

Webster's New World Dictionary (1959) membeikan batasan disiplin sebagai: Latihan untuk mengendalikan diri, karakter dan keadaan secara tertib dan efisien. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut kiranya jelas, bahwa disiplin adalah suatu keadaan di mana sesuatu itu berada dalam keadaan tertib, teratur dan semestinya, serta tidak ada suatu pelanggaran-pelanggaran baik secara langsung atau tidak langsung.

Adapun pengertian disiplin peserta didik adalah suatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki oleh peserta didik di sekolah, tanpa ada pelanggaran pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap peserta didik sendiri dan terhadap sekolah secara keseluruhan. Ada tiga macam disiplin. Pertama, disiplin yang dibangun berdasarkan konsep otoritarian. Menurut kacamata konsep ini, peserta didik di sekolah dikatakan mempunyai disiplin tinggi manakala mau duduk tenang sambil memperhatikan uraian guru ketika sedang mengajar. Peserta didik diharuskan mengiyakan saja terhadap apa yang dikehendaki guru, dan tidak boleh membantah. Dengan demikian, guru bebas memberikan tekanan kepada peserta didik, dan memang harus menekan peserta didik. Dengan demikian, peserta didik takut dan terpaksa mengikuti apa yang diinginkan oleh guru. Kedua, disiplin yang dibangun berdasarkan konsep *permissive*. Menurut konsep ini, peserta didik haruslah diberikan kebebasan seluas-luasnya di dalam kelas dan sekolah. Aturan-aturan di sekolah dilonggarkan dan tidak perlu mengikat kepada peserta didik. Peserta didik dibiarkan berbuat apa saja sepanjang itu menurutnya baik. Konsep *permissive* ini merupakan anti tesa dari konsep otoritarian. Keduanya sama-sama berada dalam kutub ekstrim. Ketiga, disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali atau kebebasan yang bertanggung jawab. Disiplin demikian, memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada peserta didik untuk berbuat apa saja, tetapi konsekuensi dari perbuatan itu, haruslah ia tanggung. Karena ia yang menabur, maka ialah yang menuai. Konsep ini merupakan konvergensi dari konsep otoritarian dan *permissive* di atas.

Menurut konsep kebebasan terkendali ini, peserta didik memang diberi kebebasan, asal yang bersangkutan tidak menyalahgunakan kebebasan yang diberikan. Sebab tidak ada kebebasan mutlak di dunia ini, termasuk di negara liberal sekalipun. Ada batas-batas tertentu yang harus diikuti oleh seseorang dalam kerangka kehidupan bermasyarakat, termasuk juga kehidupan bermasyarakat dalam setting sekolah. Bahkan

pendamba kebebasan mutlakpun, sebenarnya akan terbatas oleh kebebasan itu sendiri.

Kebebasan jenis ketiga ini juga lazim dikenal dengan kebebasan terbimbing. Terbimbing karena dalam menerapkan kebebasan tersebut, diaksentuasikan kepada hal-hal yang konstruktif. Manakala arah tersebut berbalik atau berbelok ke hal-hal yang destruktif, maka dibimbing kembali kearah yang konstruktif.

Berdasarkan tiga konsep disiplin tersebut, kemudian dikemukakan teknik-teknik alternatif pembinaan disiplin peserta didik. Pertama, dinamai dengan teknik *external control*, ialah suatu teknik di mana disiplin peserta didik haruslah dikendalikan dari luar peserta didik. Teknik ini meyakini kebenaran akan teori X, yang mempunyai asumsi-asumsi tak baik mengenai manusia. Karena tak baik, mereka senantiasa diawasi dan dikontrol terus, agar tidak terjerembab ke dalam kegiatan-kegiatan yang destruktif dan tidak produktif. Menurut teknik *external control* ini, peserta didik harus terus menerus didisiplinkan, dan kalau perlu ditakuti dengan ancaman dan ditawari dengan ganjaran. Ancaman diberikan kepada peserta didik yang tidak disiplin, sementara ganjaran diberikan kepada peserta didik yang mempunyai disiplin tinggi. Kedua, dinamainya dengan teknik *inner control* atau *internal control*. Teknik ini merupakan kebalikan dari teknik di atas. Teknik ini mengupayakan agar peserta didik dapat mendisiplinkan dari mereka sendiri. Peserta didik disadarkan akan arti pentingnya disiplin. Sesudah sadar, ia akan mawas diri dan berusaha mendisiplinkan diri sendiri. Jika teknik ini dapat dikembangkan dengan baik, maka akan mempunyai kekuatan yang lebih hebat dibandingkan dengan teknik *external control*.

Jika teknik *inner control* ini yang dipilih oleh guru, maka guru haruslah bisa menjadi teladan dalam hal kedisiplinan. Sebab, guru tidak akan dapat mendisiplinkan peserta didiknya, tanpa ia sendiri harus berdisiplin. Guru harus sudah punya *self control* dan *inner control* yang baik. Ketiga, adalah teknik *cooperatif control*. Menurut teknik ini, antara pendidik dan peserta didik harus saling bekerjasama dengan baik dalam menegakkan

disiplin. Guru dan peserta didik lazimnya membuat semacam kontrak perjanjian yang berisi aturan-aturan kedisiplinan yang harus ditaati bersama-sama. Sangsi atas pelanggaran disiplin juga ditaati dan dibuat bersama. Kontrak atau perjanjian seperti ini sangat penting, oleh karena hanya dengan cara demikianlah pendidik dan peserta didik dapat bekerjasama dengan baik. Dalam suasana demikianlah, maka peserta didik juga merasa dihargai. Inisiatif yang berasal dari dirinya, biarpun itu berbeda dengan inisiatif guru, asalkan baik juga diterima oleh guru dan peserta didik lainnya.

6. Peserta Didik yang Mutasi dan *Drop Out*

a. Alasan, Arti dan Macam Mutasi

Mutasi dan drop out seringkali membawa masalah di dunia pendidikan kita. Oleh karena itu, keduanya haruslah ditangani dengan baik di dunia pendidikan kita. Sebab, kalau tidak ditangani, seringkali membawa keruwetan yang berlarut-larut. Yang pada gilirannya, akan mengganggu aktivitas-aktivitas sekolah secara keseluruhan. Ada beberapa macam mutasi. Pertama, adalah mutasi intern. Yang dimaksud dengan mutasi intern adalah mutasi yang dilakukan oleh peserta didik di dalam sekolah itu sendiri. Umumnya, peserta didik demikian hanyalah pindah kelas saja, dalam suatu kelas yang tingkatannya sejajar. Mutasi intern ini, dilakukan oleh peserta didik yang sama jurusanannya, atau yang berbeda jurusanannya. Kedua, adalah mutasi ekstern. Yang dimaksud dengan mutasi ekstern adalah perpindahan peserta didik dari satu sekolah ke sekolah lain dalam satu jenis, dan dalam satu tingkatan. Meskipun ada juga peserta didik yang pindah ke sekolah lain dengan jenis sekolah yang berlainan. Pada sekolah-sekolah negeri hal demikian menjadi persoalan; meskipun pada sekolah swasta, terutama yang kekurangan peserta didik, tidak pernah menjadi persoalan.

Ada banyak penyebab peserta didik mutasi. Adapun faktor penyebab tersebut, dapat bersumber dari peserta didik sendiri, lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, dan lingkungan teman sebaya.

Yang bersumber dari peserta didik sendiri adalah:

- 1) Yang bersangkutan tidak kuat mengikuti pelajaran di sekolah tersebut.
- 2) Tidak suka dengan sekolah tersebut, atau merasa tidak cocok.
- 3) Malas.
- 4) Ketinggalan dalam pelajaran.
- 5) Bosan dengan sekolahnya.

Yang bersumber dari lingkungan keluarga adalah:

- 1) Mengikuti orang tua pindah kerja.
- 2) Dititipkan oleh orang tuanya di tempat nenek atau kakeknya, karena ditinggal tugas belajar ke luar negeri
- 3) Mengikuti orang tua yang sedang tugas belajar.
- 4) Disuruh oleh orang tuanya pindah.
- 5) Orang tua merasa keberatan dengan biaya yang harus dikeluarkan disekolah tersebut
- 6) Mengikuti orang tua pindah rumah.
- 7) Mengikuti orang tua transmigrasi.

Yang bersumber dari lingkungan sekolah adalah:

- 1) Lingkungan sekolah yang tidak menarik.
- 2) Fasilitas sekolah yang tidak lengkap.
- 3) Guru di sekolah tersebut sering kosong.
- 4) Adanya kebijakan-kebijakan sekolah yang dirasakan berat oleh peserta didik.
- 5) Sulitnya sekolah tersebut dijangkau, termasuk oleh transportasi yang ada.
- 6) Sekolah tersebut dibubarkan, karena alasan-alasan, seperti kekurangan murid.
- 7) Sekolah tersebut dirasakan peserta didik tidak bonafid, seperti rendahnya angka kelulusan setiap tahun.

Yang bersumber dari lingkungan teman sebaya, yaitu:

- 1) Bertengkar dengan teman.
- 2) Merasa diancam oleh teman.
- 3) Tidak cocok dengan teman.
- 4) Merasa terlalu tua sendiri dibandingkan dengan teman-teman sebayanya.
- 5) Semua teman yang ada di sekolah tersebut, berlainan jenis dengan dirinya, sehingga merasa sendirian
- 6) Semua teman yang ada di sekolah tersebut berlainan strata dengan dirinya.

Yang bersumber dari lain-lain adalah:

- 1) Seringnya sekolah tersebut dilanda banjir
- 2) Adanya peperangan yang mendadak sehingga di sekolah tersebut tidak memungkinkan untuk belajar.
- 3) Adanya bencana alam di wilayah atau daerah tempat sekolah tersebut berada.
- 4) Sekolah tersebut tiba-tiba ambruk, karena sudah terlalu tua.

Dalam banyak hal, mutasi memang perlu dicegah, agar terdapat kesinambungan pengetahuan peserta didik yang diterima sebelumnya dengan kelanjutannya. Oleh karena itu, ijin mutasi hendaknya diberikan jika disertai dengan alasan yang dapat diterima dan sangat baik bagi perkembangan peserta didik itu sendiri. Seminimal mungkin, mutasi peserta didik yang bersifat ekstern haruslah dikurangi. Pencegahan dan pengurangan tersebut, tentu bergantung kepada macam sumber faktor penyebabnya. Sungguhpun demikian, ada banyak faktor penyebab yang tidak bisa ditanggulangi. Dalam hal demikian, mereka yang mutasi memang harus dicarikan jalan keluarnya, agar menguntungkan bagi perkembangan peserta didik. Jika sumber penyebab mutasi berasal dari diri peserta didik sendiri, maka langkah preventif yang harus dilakukan adalah memberikan semacam jaminan kepada peserta didik, bahwa kalau dapat menyelesaikan studi di

sekolah tersebut, peserta didik nantinya akan mempunyai prospek tertentu sebagaimana lulusan-lulusan lain dari sekolah tersebut. Ini perlu dikemukakan, agar mereka yakin benar dengan kebaikan sekolahnya. Dengan demikian, setelah ia memilih sekolah tersebut, tidak akan ragu-ragu lagi. Peserta didik juga perlu mendapatkan bimbingan yang baik di sekolah tersebut, agar dapat menyesuaikan dirinya dengan baik, dan dapat mengikuti pelajaran dengan baik. Dengan penyesuaian diri yang baik dan belajar dengan baik, ia tidak ketinggalan dengan teman-temannya yang lain. Dengan demikian, ia tidak punya alasan untuk pindah ke sekolah lain.

Disamping itu, peserta didik perlu bimbingan dengan baik agar merencanakan belajarnya, dan diupayakan konsisten dengan rencana yang ia buat. Kemalasan dalam mempelajari bab-bab awal, bisa beruntun sampai dengan bab-bab akhir. Oleh karena itu, dorongan dan atau motivasi yang terus menerus dari sekolah, akan membantu peserta didik untuk giat belajar dan tidak malas. Lebih lanjut, peserta didik akan merasa senang belajar di sekolah tersebut. Jika sumber penyebab mutasi tersebut berasal dari sekolah, tak ada alternatif lain kecuali memperbaiki kondisi sekolah. Yang diperbaiki, tentu saja tidak saja sarana dan prasarana fisik sekolah, melainkan sekaligus kondisi sekolah secara keseluruhan. Disiplin guru perlu ditingkatkan, proses dan metode belajar pembelajaran dibuat sevariatif mungkin, fasilitas dan sarana yang ada hendaknya difungsikan dengan baik. Demikian juga layanan-layanan yang ada di sekolah, diupayakan dapat memuaskan peserta didiknya. Upayakan agar peserta didik betah di sekolah tersebut.

Jika sumber penyebab mutasi peserta didik tersebut berasal dari lingkungan keluarga, maka jalinan kerja sama antara sekolah dengan keluarga memang perlu ditingkatkan. Jangan sampai, hanya karena persoalan *sepele* saja kemudian anak tidak sekolah atau mutasi ke sekolah lain. Perlu ada komunikasi yang intens antara sekolah dan keluarga, sehingga keduanya tidak mengalami *miscommunication*.

Adapun, jika peserta didik, karena alasan tertentu yang dapat diterima akan mutasi, maka hendaknya mereka diberi keterangan sesuai dengan apa adanya. Tidak boleh dibaik-baikkan atau dijelek-jelekan. Sebab, bagaimanapun juga, mutasi ke sekolah lain adalah hak peserta didik sendiri. Berilah ia keterangan bahwa yang bersangkutan memang pernah bersekolah di sekolah tersebut, dan kemukakan alasan-alasan mengapa yang bersangkutan mutasi. Keterangan-keterangan yang lazim diberikan berkaitan dengan peserta didik yang mutasi ialah: identitas anak, asal sekolah, prestasi akademik di sekolah, kelakuan dan kerajinan dan alasan-alasan yang bersangkutan mutasi. Dengan demikian, sekolah yang dituju oleh peserta didik tersebut, mendapatkan gambaran yang senyatanya mengenai anak tersebut.

Sebelum peserta didik tersebut mutasi, berilah saran-saran kepada yang bersangkutan: apakah sudah meneliti benar tentang kualitas sekolah tersebut? Apakah dia sudah cocok benar dengan sekolahnya yang baru itu? Apakah yang bersangkutan sudah mengecek dan mengkonfirmasi kepada kepalasekolahnya, bahwa ia akan diterima? Apakah masih tersedia fasilitas bagi dirinya, jika ia mutasi ke sekolah tersebut? Apakah yang bersangkutan tidak rugi kalau harus mutasi? Pertanyaan demikian patut dikemukakan kepada peserta didik yang akan mutasi, agar dia tidak kecewa di kemudian hari. Pertanyaan demikian sekaligus mencegah kepada yang bersangkutan, agar tidak ditolak di sekolah barunya, sementara dari sekolah lamanya sudah terlanjur secara formal dinyatakan mutasi.

Bagi sekolah yang akan menerima peserta didik yang akan mutasi, hendaknya juga meneliti lebih lanjut terhadap mereka, sebelum menyatakan menerima. Jangan sampai, sekolah yang sebelumnya sudah tertib dan baik, bisa berubah kacau hanya karena ada seorang murid yang baru mutasi dari sekolah lain. Untuk itulah, sekolah harus meneliti mengenai: identitas, kelakuan/kerajinan, prestasi akademiknya, jurusan atau program asalnya, dan alasan-alasan yang bersangkutan mutasi. Tentu, dapat menerima tidaknya sekolah tersebut, juga

harus didasarkan atas ketersediaan fasilitas dan kesejajaran sekolah tersebut. Ini sangat penting, karena tidak mungkin sekolah dapat menerima peserta didik tanpa fasilitas; dan menerima peserta didik yang kemampuannya tidak sejajar dengan teman-teman yang ada di sekolah tersebut. Sebab kalau ini terjadi, akan memberatkan peserta didik itu sendiri.

b. Peserta Didik yang Drop Out

Yang dimaksud dengan *drop out* adalah keluar dari sekolah sebelum waktunya, atau sebelum lulus. *Drop out* demikian ini perlu dicegah, oleh karena hal demikian dipandang sebagai pemborosan bagi biaya yang sudah terlanjur dikeluarkan untuknya. Banyaknya peserta didik yang *drop out* adalah indikasi rendahnya produktivitas pendidikan. Tingginya angka *drop out* juga bisa mengganggu angka partisipasi pendidikan atau sekolah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa administrasi peserta didik berhubungan dengan Tata Usaha dalam penyimpanan data-data peserta didik. Penyimpanan data tersebut harus ditangan oleh satu orang saja, jika ditangani oleh beberapa orang maka akan mempersulit dalam pencariannya. Administrasi peserta didik dibagi dalam berbagai file, diantaranya :

1) Buku Induk

Buku Induk berisi tentang data pribadi peserta didik yang meliputi : nama peserta didik, nama orang tua, tempat tanggal lahir, alamat peserta didik, alamat orang tua, dll yang meliputi tentang peserta didik itu sendiri

2) Presensi peserta didik

Berisi tentang kehadiran peserta didik setiap hari selama 1 bulan dan setelah itu direkap sebagai laporan kepada wali kelas.

3) Jurnal Kelas

Berisi tentang kegiatan proses pembelajaran di kelas perjam pelajaran.

- 4) Laporan Hasil Nilai peserta didik Berisi tentang hasil nilai yang telah dilaksanakan dalam 1 semester oleh peserta didik

C. Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Administrasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan meliputi hal-hal sebagai berikut

1. Pendayagunaan Ketenagaan

- a. Kelayakan Guru Mengajar
- b. Pelaksanaan pembagian tugas Guru, Tenaga Teknis, dan Tenaga Tata Laksana
- c. Pemberian tugas tambahan kepada Guru, dan Tenaga Teknis yang belum memenuhi jumlah jam wajib mengajar minimal.

2. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

- a. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan terhadap masing-masing guru, tenaga teknis dan tata laksana.
- b. Pencatatan kegiatan guru, tenaga teknis dan tenaga tatalaksana sebagai bahan pembuatan penilaian pelaksanaan pekerjaan tahunan.

3. Daftar Urut Kepangkatan (DUK)

- a. Daftar urut kepangkatan Guru, Tenaga Teknis dan Kepala Tata Usaha di lingkungan sekolah.
- b. Daftar urut kepangkatan disusun sesuai dengan ketentuan dan perubahan formasi sekolah.

4. Mutasi Kepangkatan

- a. Pemberitahuan kenaikan gaji berkala kepada KPN bagi guru, tenaga teknis, dan tenaga tata laksana yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Pengusulan kenaikan pangkat/tingkat guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

- c. Pemberitahuan dan pengusulan mutasi guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana.

5. Pengembangan Ketenagaan

- a. Daftar urut prioritas guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana untuk mengikuti penataran/ pelatihan antara lain: LKG, SPKG, bMGMP, Laboran, Perpustakaan dan Bendaharawan.
- b. Pembinaan secara teratur terhadap guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- c. Langganan majalah profesi untuk guru, tenaga teknis dan tenaga tata laksana.
- d. Pemberian dorongan terhadap guru, tenaga teknis dan tenaga tatalaksana untuk menambah pengetahuan.

6. Usaha Kesejahteraan Pegawai

- a. Penyelesaian keanggotaan Taspen dan Asuransi Kesehatan Guru, Tenaga Teknis dan Tenaga Tata Laksana di lingkungan sekolah.
- b. Peningkatan kesejahteraan (Koperasi, arisan, kegiatan rekreasi dan olah raga).

7. Tata Tertib Kerja

- a. Pedoman Tata Tertib Guru, Tenaga Teknis lainnya dan Tenaga Tata Laksana.
- b. Sumber penyusunan tata tertib kerja tersebut (ketentuan, peraturan, dan kesepakatan yang mendukung tata tertib kerja).

Mengacu pada PPRI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal ayat 7 bahwa standar pendidik dan tenaga kependidikan adalah criteria pendidikan prajabatan dan kelayakan fisik maupun mental, serta pendidikan dalam jabatan. Adapun, administrasi standar pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kualifikasi akademik dan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan.

Administrasi ini mencakup administrasi dari semua warga sekolah tersebut yaitu mulai dari pendidik, karyawan oleh Tata Usaha. Penanganan administrasi pegawai haruslah teratur dan tertib agar memudahkan dalam pencariannya apabila diperlukan seaktu-waktu.

Penataan administrasi sekolah haruslah mudah untuk pencariannya, misalnya :

- a. pengelompokan data pendidik dan pegawai
- b. pengelompokan surat-surat mutasi
- c. pengelompokan SK
- d. file-file ijazah,

D. Pengelolaan Kurikulum dan Proses Pembelajaran

1. Kurikulum

Di dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan, dinyatakan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) pada jenjang pendidikan dasar dan menengah dikembangkan oleh sekolah dan komite sekolah berpedoman pada standar isi dan standar kompetensi lulusan, serta panduan penyusunan kurikulum yang dibuat oleh BSNP dengan memperhatikan prinsip-prinsip pengembangan kurikulum. Standar isi adalah ruang lingkup materi dan tingkat kompetensi yang dituangkan dalam kriteria tentang kompetensi tamatan, kompetensi bahan kajian, kompetensi mata pelajaran, dan silabus pembelajaran yang harus dipenuhi oleh peserta didik pada jenjang dan pendidikan tertentu (PPRI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 5 ayat 2).

Standar isi yang memuat administrasi struktur kurikulum, beban belajar, kurikulum TK/SD/MI/SDLB/SMP dan kalender akademik.

a. Administrasi Struktur Kurikulum TK/SD/SMP Sederajat

1) Struktur Kurikulum TK

Struktur kurikulum TK berisi substansi pembelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan selama satu tahun mulai Semester 1 dan 2

2) Struktur Kurikulum SD/MI

Struktur kurikulum SD/MI meliputi substansi pembelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan selama enam tahun mulai Kelas I sampai dengan Kelas VI.

3) Struktur Kurikulum SMP/MTs

Struktur kurikulum SMP/MTs meliputi substansi pembelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan selama tiga tahun mulai Kelas VII sampai dengan Kelas IX.

b. Beban Belajar

Beban belajar yang diatur pada ketentuan ini adalah beban belajar sistem paket pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Sistem Paket adalah sistem penyelenggaraan program pendidikan yang peserta didiknya diwajibkan mengikuti seluruh program pembelajaran dan beban belajar yang sudah ditetapkan untuk setiap kelas sesuai dengan struktur kurikulum yang berlaku pada satuan pendidikan. Beban belajar setiap mata pelajaran pada Sistem Paket dinyatakan dalam *satuan jam pembelajaran*. Beban belajar dirumuskan dalam bentuk satuan waktu yang dibutuhkan oleh peserta didik untuk mengikuti program pembelajaran melalui sistem tatap muka, penugasan terstruktur, dan kegiatan mandiri tidak terstruktur. Semua itu dimaksudkan untuk mencapai standar kompetensi lulusan dengan memerhatikan tingkat perkembangan peserta didik. Kegiatan tatap muka adalah kegiatan pembelajaran yang berupa proses interaksi antara peserta didik dengan pendidik. Beban belajar kegiatan tatap muka per jam pembelajaran pada masing-masing satuan pendidikan ditetapkan sebagai berikut:

1) SD/MI/SDLB berlangsung selama 35 menit;

2) SMP/MTs/SMPLB berlangsung selama 40 menit;

- 3) SMA/MA/SMALB/ SMK/MAK berlangsung selama 45 menit

c. Kalender Akademik

Seorang pengawas harus bisa membimbing kepala sekolah dalam menyusun kalender akademik dan mengadministrasikannya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun kalender akademik antara lain adalah:

- 1) Kepala sekolah/madrasah menyusun kalender pendidikan/ akademik yang meliputi jadwal pembelajaran, ulangan, ujian, kegiatan ekstra kurikuler, dan hari libur;
- 2) Penyusunan kalender pendidikan/akademik:
 - a) Didasarkan pada standar isi,
 - b) Berisi mengenai pelaksanaan aktivitas sekolah/madrasah selama satu tahun dan dirinci secara semesteran, bulanan, dan mingguan;
 - c) Diputuskan dalam rapat dewan pendidik dan ditetapkan oleh kepala sekolah/madrasah
- 3) Sekolah/madrasah menyusun jadwal penyusunan KTSP;
- 4) Sekolah/madrasah menyusun mata pelajaran yang dijadwalkan pada semester gasal dan semester genap.

Permulaan tahun pelajaran adalah waktu dimulainya kegiatan pembelajaran pada awal tahun pelajaran pada setiap satuan pendidikan. Minggu efektif belajar adalah jumlah minggu kegiatan pembelajaran untuk setiap tahun pelajaran pada setiap satuan pendidikan. Waktu pembelajaran efektif adalah jumlah jam pembelajaran setiap minggu, meliputi jumlah jam pembelajaran untuk seluruh matapelajaran termasuk muatan lokal, ditambah jumlah jam untuk kegiatan pengembangan diri.

Waktu libur adalah waktu yang ditetapkan untuk tidak diadakan kegiatan pembelajaran terjadwal pada satuan pendidikan yang dimaksud. Waktu libur dapat berbentuk jeda tengah semester, jeda antar semester, libur akhir tahun pelajaran, hari libur keagamaan, hari libur umum termasuk hari-hari besar nasional, dan hari libur khusus.

2. Proses Pembelajaran

Administrasi standar proses memuat administrasi:

- a. Perencanaan proses pembelajaran,
- b. Pelaksanaan proses pembelajaran,
- c. Penilaian hasil pembelajaran
- d. Pengawasan proses pembelajaran.

a. Perencanaan Proses Pembelajaran

Salah satu tugas pengawas TK/SD/SMP sederajat yaitu membimbing Kepala TK/SD/SMP sederajat dan pendidik adalah membuat rencana pembelajaran melalui Program Pembelajaran kemudian program yang sudah direncanakan itu diadministrasikan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun program pembelajaran antara lain adalah:

- 1) Pengawas TK/SD/SMP sederajat ikut memantau dan menjamin mutu kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran dan program pendidikan tambahan yang dipilihnya;
- 2) Kegiatan pembelajaran didasarkan pada standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya, serta standar proses dan standar penilaian.
- 3) Mutu pembelajaran dikembangkan dengan:
 - a) Model kegiatan pembelajaran mengacu pada standar proses;
 - b) Melibatkan peserta didik secara aktif, demokratis, mendidik, memotivasi, mendorong kreativitas, dan dialogis;
 - c) Tujuan agar peserta didik mencapai pola pikir dan kebebasan berpikir sehingga dapat melaksanakan aktivitas intelektual yang berupa berpikir, berargumentasi, mengkaji, menemukan, dan memprediksi;
 - d) Pemahaman bahwa keterlibatan peserta didik secara aktif dalam pembelajaran yang dilakukan secara sungguh-sungguh dan mendalam untuk mencapai pemahaman konsep, tidak terbatas pada materi yang diberikan oleh pendidik.

- e) Setiap pendidik bertanggung jawab terhadap mutu perencanaan kegiatan pembelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diampunya agar peserta didik mampu:
- f) Meningkatkan rasa ingin tahunya;
- g) Mencapai keberhasilan belajarnya secara konsisten sesuai dengan tujuan pendidikan, mengembangkan kompetensi dasar;
- h) Memahami perkembangan pengetahuan dengan kemampuan mencari sumber informasi;
- i) Mengolah informasi menjadi pengetahuan;
- j) Menggunakan pengetahuan untuk menyelesaikan masalah;
- k) Mengkomunikasikan pengetahuan pada pihak lain; dan
- l) Mengembangkan belajar mandiri dan kelompok dengan proporsi yang wajar.
- m) Pendidik membuat silabus berdasarkan standar kompetensi lulusan, standar isi, dan peraturan pelaksanaannya, serta standar proses dan standar penilaian; memilih strategi pembelajaran yang sesuai; melaksanakan evaluasi sumatif dan formatif; dan merencanakan program pembelajaran semesteran dan tahunan.

Contoh: Administrasi Program Semester dan Tahunan

Mata Pelajaran :

Jenjang :

Kelas / Semester :

Tahun Pelajaran :

No	Kompetensi Dasar	Diberikan pada bulan ke							Target Ketuntasan (%)		Ket.
		Jul	Ags	Ok	Nov	Des	Jan	...	Renc	Pelak	

Contoh: Administrasi Komponen Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)

Satuan Pendidikan	:
Mata Pelajaran	:
Kelas/Semester	:
Materi Ajar	:
Alokasi Waktu	:
a. kompetensi Inti	:
b. kompetensi dasar	:
c. tujuan pembelajaran	:
d. indikator	:
e. materi ajar	:
f. metode pengajaran	:
1) Kegiatan Awal	:
2) Kegiatan Inti	:
3) Kegiatan Akhir	:
g. sumber belajar/bahan	:
h. penilaian hasil belajar	:
1) Jenis tagihan	:
2) Bentuk	:
3) Soal	:

b. Administrasi Pelaksanaan Proses Pembelajaran

Aspek yang diadministrasikan adalah pelaksanaan proses pembelajaran yang dilaksanakan oleh kepala/wakil TK/SD/SMP sederajat bidang kurikulum dan pendidik. Tugas seorang pengawas TK/SD/SMP sederajat dalam pelaksanaan proses pembelajaran adalah membimbing kepala TK/SD/SMP sederajat terhadap kegiatan pembelajaran sesuai dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah dengan memperhatikan:

- 1) Perkembangan metode pembelajaran mutakhir;
- 2) Menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, inovatif, dan tepat untuk mencapai tujuan pembelajaran;

- 3) Menggunakan fasilitas, peralatan, dan alat bantu yang tersedia secara efektif dan efisien;
- 4) Sifat alamiah kurikulum, kemampuan peserta didik, dan pengalaman belajar sebelumnya yang bervariasi serta kebutuhan khusus bagi peserta didik dari yang mampu belajar dengan cepat sampai yang lambat;
- 5) Pembelajaran melalui lintas kurikulum, hasil-hasil penelitian dan penerapannya;
- 6) Pendekatan kompetensi agar dapat menghasilkan lulusan yang mudah beradaptasi, memiliki motivasi, kreatif, mandiri, mempunyai etos kerja yang tinggi, memahami belajar seumur hidup, dan berpikir logis dalam menyelesaikan masalah. Untuk penilaian formal yang berkelanjutan. Semua pendidik mengembalikan hasil kerja peserta didik yang telah dinilai
- 7) Membimbing Kepala TK/SD/SMP sederajat dan pendidik dalam menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional yang mengatur mekanisme penyampaian ketidakpuasan peserta didik dan penyelesaiannya mengenai penilaian hasil belajar dengan memperhatikan dua hal, yaitu:
 - a) Penilaian meliputi semua kompetensi dan materi yang diajarkan.
 - b) Seperangkat metode penilaian perlu disiapkan dan digunakan secara terencana untuk tujuan diagnostic, formatif, dan sumatif, sesuai dengan metode/strategi pembelajaran yang digunakan.
- 8) Membimbing Kepala TK/SD/SMP sederajat dan pendidik menyusun ketentuan pelaksanaan penilaian hasil belajar sesuai dengan standar penilaian pendidikan. Selanjutnya, Kepala TK/SD/SM dan pendidik dianjurkan melaporkan hasil belajar kepada orang tua peserta didik, komite sekolah dan institusi di atasnya.

c. Administrasi Penilaian Hasil Pembelajaran

Tugas seorang pengawas TK/SD/SMP sederajat dalam administrasi penilaian hasil belajar peserta didik antara lain adalah:

- 1) Membimbing Kepala TK/SD/SMP sederajat dan pendidik dalam menyusun program penilaian hasil belajar yang berkeadilan, bertanggung jawab dan berkesinambungan;
- 2) Membimbing Kepala TK/SD/SMP sederajat dan pendidik dalam penyusunan program penilaian hasil belajar didasarkan pada Standar Penilaian Pendidikan.
- 3) Membimbing Kepala TK/SD/SMP sederajat dan pendidik dalam menilai hasil belajar untuk seluruh kelompok mata pelajaran, dan membuat catatan keseluruhan, untuk menjadi bahan program remedial, klarifikasi capaian ketuntasan yang direncanakan, laporan kepada pihak yang memerlukan, pertimbangan kenaikan kelas atau kelulusan, dan dokumentasi.
- 4) Program penilaian hasil belajar perlu ditinjau secara periodik, berdasarkan data kegagalan dan kendala pelaksanaan program termasuk temuan pengujian eksternal dalam rangka mendapatkan rencana penilaian yang lebih adil dan bertanggung jawab.
- 5) Membimbing Kepala TK/SD/SMP sederajat dan pendidik dalam menetapkan prosedur yang mengatur transparansi sistem evaluasi hasil belajar untuk penilaian formal yang berkelanjutan. Semua pendidik mengembalikan hasil kerja peserta didik yang telah dinilai
- 6) Membimbing Kepala TK/SD/SMP sederajat dan pendidik dalam menetapkan petunjuk pelaksanaan operasional yang mengatur mekanisme penyampaian ketidakpuasan peserta didik dan penyelesaiannya mengenai penilaian hasil belajar dengan memperhatikan dua hal, yaitu:
 - a) Penilaian meliputi semua kompetensi dan materi yang diajarkan.
 - b) Seperangkat metode penilaian perlu disiapkan dan digunakan secara terencana untuk tujuan diagnostik, formatif, dan sumatif, sesuai dengan metode/strategi pembelajaran yang digunakan.
- 7) Membimbing Kepala TK/SD/SMP sederajat dan pendidik menyusun ketentuan pelaksanaan penilaian hasil belajar sesuai dengan standar penilaian pendidikan. Selanjutnya, Kepala TK/SD/SM dan pendidik dianjurkan melaporkan

hasil belajar kepada orang tua peserta didik, komite sekolah dan institusi di atasnya.

Contoh: Silabus dan Sistem Penilaian

Nama Sekolah :
 Mata Pelajaran :
 Kelas/Semester :
 Standar Kompetensi :

Kompetensi Dasar	Materi Pembelajaran	Kegiatan Pembelajaran	Indikator	Penilaian	Alokasi Waktu	Sumber Bahan
				Jenis tagihan: Bentuk Instrumen:		

Contoh: Penilaian Psikomotor

No	Nama Peserta didik	Menggunakan alat	Demonstrasi	Jumlah	Rata-rata hasil kerja
1.						
2.						
dst						

Skala

0 - 20	Tidak tepat	Tidak bagus	Tidak sesuai
21 - 40	Kurang tepat	Kurang bagus	Kurang sesuai
41 - 60	Tepat	Bagus	Sesuai
61 - 80	Tepat sekali	Bagus sekali	Sesuai sekali
81 - 100	Sangat tepat	Sangat Bagus	Sangat sesuai

Contoh: Penilaian Afektif

No	Nama peserta didik	Kedisiplinan	Kerjasama	Ide	Kreativitas	Jumlah	Rata-rata
1.							
2.							
3.							
Dst							

Skala

A	Amat baik	76-100
B	Baik	51-75
C	Cukup	26-50
D	kurang	26-50

d. Administrasi Pengawasan Proses Pembelajaran

Tenaga Administrasi Sekolah mengadministrasikan hasil pengawasan pembelajaran antara lain berupa hasil pemantauan, supervisi, evaluasi, dan pelaporan serta catatan tindak lanjut untuk memperbaiki kinerja kepala TK/SD/SM dan guru dalam pengelolaan pembelajaran.

Contoh : Buku Pemeriksaan Administrasi Pembelajaran

No	Nama Guru	Mata Pelajaran	Kelas	A. Program Pembelajaran																
				P	P	Standar Kompetensi				RPP/PMH										
				T	S	Tgl	No	Tgl	No	Tgl	No	I	II	III	IV					

Keterangan:

PT : Program Tahunan

PS : Program semester

RPP : Rencana Pelaksanaan Pembelajaran

PMH : Persiapan Mingguan/ Harian

Contoh: Instrumen Pengawasan Administrasi Kurikulum dan Program Pembelajaran

No	komponen	Ada		Tidak ada	Keterangan 1. Baik 2. Cukup 3. Jelek
		A	AT		
1	Buku/ Dokumen Kurikulum a. Standar Isi (kerangka dasar, struktur kurikulum) b. Standar Proses c. Standar Kompetensi lulusan (standar kompetensi, kompetensi dasar) d. Standar Penilaian e. Panduan – panduan (Penyusunan Silabus dan Penilaian, pembelajaran)				
2	Penyusunan Program Pengajaran a. Pemetaan Standar Kompetensi dan Kompetensi dasar setiap Mata Pelajaran b. Standar Ketuntasan Belajar Minimal (SKBM) c. Perhitungan hari belajar efektif/ kalender pembelajaran d. Program semester dan Tahunan e. Silabus dan system penilaian setiap mata pelajaran f. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) g. Jadwal Pelajaran h. Tugas siswa i. Pengembangan diri/ Ekstrakur j. Perbaikan dan Pengayaan				
3	Buku Nilai a. Data Siswa b. Ulangan harian c. Ulangan umum d. Tugas siswa				
4	Leger/ DKN				
5	Kumpulan soal a. Ulangan harian b. Ulangan umum				
6	Grafik Daya Serap/ Ketuntasan Belajar				
7	Grafik pencapaian target kompetensi				
8	Grafik rata-rata nilai UAN a. Siswa Baru b. Siswa Lulusan				

No	komponen	Ada		Tidak ada	Keterangan 1. Baik 2. Cukup 3. Jelek
		A	AT		
9	Observasi kelas				
	a. Kunjungan semua guru b. Catatan tentang guru setelah diobservasi				
10	Daftar buku wajib/ alat peraga dan referensi				

Keterangan :

A = ada dan fungsional

AT = ada tapi tidak fungsional

Saran Tindak Lanjut :

e. Administrasi Penilaian Pendidikan

Penilaian adalah proses pengumpulan dan pengolahan informasi untuk mengukur pencapaian hasil belajar peserta didik (PP Nomor 19 2005). Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Penilaian Pendidikan menurut PP Nomor 19 2005 Bab XI dibagi menjadi lima bagian, yaitu : (1) Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan pendidikan tinggi; (2) Penilaian hasil belajar oleh pendidik; (3) Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan; (4) Penilaian hasil belajar oleh pemerintah; dan (5) Kelulusan.

Penilaian pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah terdiri dari penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, dan penilaian hasil belajar oleh pemerintah. Sedangkan, penilaian hasil belajar pada jenjang pendidikan tinggi terdiri dari penilaian hasil belajar oleh pendidik dan penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan tinggi. Penilaian hasil belajar dilakukan untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil dalam bentuk ulangan harian, ulangan tengah semester, ulangan akhir semester, dan ulangan kenaikan kelas. Penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan

bertujuan menilai pencapaian standar kompetensi lulusan untuk semua mata pelajaran. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah bertujuan untuk menilai pencapaian kompetensi lulusan secara nasional pada mata pelajaran tertentu dalam kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan teknologi dan dilakukan dalam bentuk ujian nasional. Ujian nasional dilakukan secara obyektif, berkeadilan, dan akuntabel. Hasil ujian nasional digunakan sebagai salah satu pertimbangan untuk: (1) Pemetaan mutu program dan/atau satuan pendidikan; (2) Dasar seleksi masuk jenjang pendidikan berikutnya; (3) penentuan kelulusan peserta didik dari program dan/atau satuan pendidikan; (4) pembinaan dan pemberian bantuan kepada satuan pendidikan dalam upayanya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Peserta didik dinyatakan lulus dari satuan pendidikan pada pendidikan dasar dan menengah setelah: (1) Menyelesaikan seluruh program pembelajaran; (2) Memperoleh nilai minimal baik pada penilaian akhir untuk seluruh mata pelajaran kelompok mata pelajaran agama dan akhlak mulia, kelompok mata pelajaran kewarganegaraan dan kepribadian, kelompok mata pelajaran estetika, dan kelompok mata pelajaran jasmani, olah raga, dan kesehatan ; (3) Lulus ujian sekolah/madrasah untuk kelompok mata pelajaran ilmu pengetahuan dan teknologi; dan (4) Lulus ujian nasional.

Contoh: Format Administrasi Penilaian Hasil Belajar

Mata Pelajaran : Kelas :
 Kompetensi Dasar : Semester :
 Standar Ketuntasan : Tahun Pel :

No.	NAMA	Ulangan Harian 1	Remidiasi 1	Remidiasi 1	Remidiasi 1	Nilai Akhir	Ket.
1	2	3	4	5	6	7	8

Administrasi kurikulum ditangani oleh pendidik bagian urusan kurikulum. Administrasi ini mengatur jadwal kurikulum

untuk Tahun Pelajaran yang akan dilaksanakan. Adapun tugas tersebut adalah :

- a. membuat jadwal masuk sekolah
- b. membuat perencanaan kurikulum yang akan digunakan
- c. membuat perencanaan pengajaran bagi pendidik

E. Pengelolaan Sarana dan Prasarana

1. Sarana Pendidikan

Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Adapun, prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu (a) habis tidaknya dipakai; (b) bergerak tidaknya pada saat digunakan; (c) hubungannya dengan proses belajar mengajar.

Dilihat dari habis tidaknya dipakai, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang habis dipakai dan sarana pendidikan tahan lama.

- a. Sarana pendidikan yang habis dipakai adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relatif singkat. Contoh, kapur tulis, beberapa bahan kimia untuk praktik guru dan siswa, dsb.

Selain itu, ada sarana pendidikan yang berubah bentuk, misalnya kayu, besi, dan kertas karton yang sering digunakan oleh guru dalam mengajar. Contoh: pita mesin ketik/komputer, bola lampu, dan kertas.

- b. Sarana pendidikan tahan lama

Sarana pendidikan tahan lama adalah keseluruhan bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus menerus dan dalam waktu yang relatif lama.

Contoh, bangku sekolah, mesin tulis, atlas, globe, dan beberapa peralatan olah raga.

Ditinjau dari bergerak tidaknya pada saat digunakan, ada dua macam sarana pendidikan, yaitu sarana pendidikan yang bergerak dan sarana pendidikan tidak bergerak.

a. Sarana pendidikan yang bergerak

Sarana pendidikan yang bergerak adalah sarana pendidikan yang bisa digerakkan atau dipindah sesuai dengan kebutuhan pemakainya, contohnya: almari arsip sekolah, bangku sekolah, dsb.

b. Sarana pendidikan yang tidak, adalah semua sarana pendidikan yang tidak bisa atau relatif sangat sulit untuk dipindahkan, misalnya saluran dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Ditinjau dari hubungannya dengan Proses Belajar Mengajar, Sarana Pendidikan dibedakan menjadi 3 macam bila ditinjau dari hubungannya dengan proses belajar mengajar, yaitu: alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran.

a. Alat pelajaran

Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses belajar mengajar, misalnya buku, alat peraga, alat tulis, dan alat praktik.

b. Alat peraga

Alat peraga adalah alat pembantu pendidikan dan pengajaran, dapat berupa perbuatan-perbuatan atau benda-benda yang mudah memberi pengertian kepada anak didik berturut-turut dari yang abstrak sampai dengan yang konkret.

c. Media pengajaran adalah sarana pendidikan yang digunakan sebagai perantara dalam proses belajar mengajar, untuk lebih mempertinggi efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan pendidikan. Ada tiga jenis media, yaitu media audio, media visual, dan media audio visual.

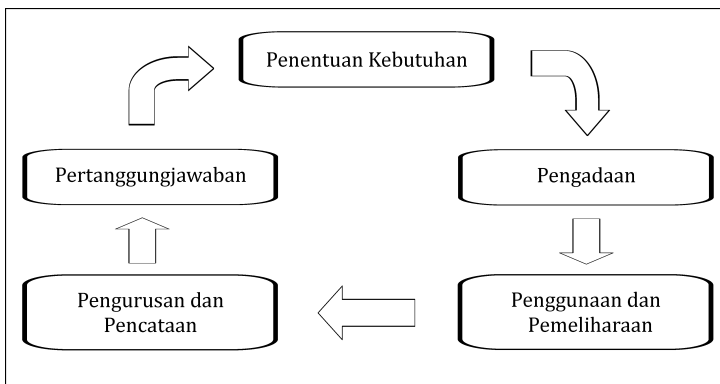
2. Prasarana

Adapun prasarana pendidikan di sekolah bisa diklasifikasikan menjadi dua macam, yaitu:

- a. Prasarana pendidikan yang secara langsung digunakan untuk proses belajar mengajar, seperti ruang teori, ruang perpustakaan, ruang praktik keterampilan, dan ruang laboratorium.
- b. Prasarana sekolah yang keberadaannya tidak digunakan untuk proses belajar mengajar, tetapi secara langsung sangat menunjang terjadinya proses belajar mengajar, misalnya ruang kantor, kantin sekolah, tanah dan jalan menuju sekolah, kamar kecil, ruang usaha kesehatan sekolah, ruang guru, ruang kepala sekolah, dan tempat parkir kendaraan.

Proses administrasi sarana prasarana meliputi 5 hal, yaitu:

- a. penentuan kebutuhan,
- b. pengadaan,
- c. pemakaian,
- d. pengurusan dan pencatatan,
- e. pertanggungjawaban
- f.



a. Penentuan Kebutuhan

Melaksanakan analisis kebutuhan, analisis anggaran, dan penyeleksian sarana prasarana sebelum mengadakan alat-alat tertentu.

Berikut adalah prosedur analisis kebutuhan berdasarkan kepentingan pendidikan di sekolah.

1) Perencanaan Pengadaan Barang Bergerak

- a) Barang yang habis dipakai, direncanakan dengan urutan sebagai berikut
 - (1) Menyusun daftar perlengkapan yang disesuaikan dengan kebutuhan dari rencana kegiatan sekolah.
 - (2) Memperkirakan biaya untuk pengadaan barang tersebut tiap bulan.
 - (3) Menyusun rencana pengadaan barang menjadi rencana triwulan dan kemudian menjadi rencana tahunan.
- b) Barang tak habis dipakai, direncanakan dengan urutan sebagai berikut
 - (1) Menganalisis dan menyusun keperluan sesuai dengan rencana kegiatan sekolah serta memperhatikan perlengkapan yang masih ada dan masih dapat dipakai.
 - (2) Memperkirakan biaya perlengkapan yang direncanakan dengan memperhatikan standar yang telah ditentukan.
 - (3) Menetapkan skala prioritas menurut dana yang tersedia, urgensi kebutuhan dan menyusun rencana pengadaan tahunan.

2) Penentuan Kebutuhan Barang Tidak Bergerak

Pengadaan barang tidak bergerak meliputi pengadaan tanah dan bangunan, direncanakan dengan urutan sebagai berikut.

- (1) Mengadakan survei tentang keperluan bangunan yang akan direnovasi dengan maksud untuk memperoleh data mengenai: fungsi bangunan, struktur organisasi, jumlah pemakai dan jumlah alat-alat/ perabot yang akan ditempatkan.
- (2) Mengadakan perhitungan luas bangunan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan disusun atas dasar data survei.
- (3) Menyusun rencana anggaran biaya yang disesuaikan dengan harga standar yang berlaku di daerah yang bersangkutan.
- (4) Menyusun pentahapan rencana anggaran biaya yang disesuaikan dengan rencana pentahapan pelaksanaan

secara teknis, serta memperkirakan anggaran yang disediakan setiap tahun, dengan memperhatikan skala prioritas yang telah ditetapkan, sesuai dengan kebijaksanaan departemen.

b. Pengadaan Sarana Prasarana

Pengadaan sarana prasarana pendidikan merupakan upaya merealisasikan rencana kebutuhan pengadaan perlengkapan yang telah disusun sebelumnya, antara lain sebagai berikut.

- 1) Pengadaan buku, alat, dan perabot dilakukan dengan cara membeli, menerbitkan sendiri, dan menerima bantuan/hadiah/hibah.
- 2) Pengadaan bangunan, dapat dilaksanakan dengan cara:
 - a) membangun bangunan baru;
 - b) membeli bangunan;
 - c) menyewa bangunan;
 - d) menerima hibah bangunan;
 - e) menukar bangunan;
- 3) Pengadaan tanah, dapat dilakukan dengan cara membeli, menerima bahan, menerima hak pakai, dan menukar.

c. Penggunaan dan Pemeliharaan

Ada dua prinsip yang harus diperhatikan dalam pemakaian perlengkapan pendidikan, yaitu prinsip efektivitas dan prinsip efisiensi.

Prinsip efektivitas berarti semua pemakaian perlengkapan pendidikan di sekolah harus ditujukan semata-mata dalam memperlancar pencapaian tujuan pendidikan sekolah, baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun, prinsip efisiensi berarti pemakaian semua perlengkapan pendidikan secara hemat dan hati-hati sehingga semua perlengkapan yang ada tidak mudah habis, rusak, atau hilang.

Pemeliharaan merupakan kegiatan yang terus menerus untuk mengusahakan agar barang tetap dalam keadaan baik atau

siap untuk dipakai. Menurut kurun waktunya, pemeliharaan dibedakan dalam:

- a) pemeliharaan sehari-hari, misalnya: mobil, mesin disel, mesin ketik, komputer, dsb.
- b) pemeliharaan berkala, yaitu: dua bulan sekali, tiga bulan sekali, dsb.

d. Pengurusan dan Pencatatan

Semua sarana prasarana harus diinventarisasi secara periodik, artinya secara teratur dan tertib berdasarkan ketentuan atau pedoman yang berlaku. Melalui inventarisasi perlengkapan pendidikan diharapkan dapat tercipta administrasi barang, penghematan keuangan, dan mempermudah pemeliharaan dan pengawasan. Apabila dalam inventarisasi terdapat sejumlah perlengkapan yang sudah tidak layak pakai maka perlu dilakukan penghapusan.

e. Pertanggungjawaban (Pelaporan)

Penggunaan sarana prasarana inventaris sekolah harus dipertanggungjawabkan dengan jalan membuat laporan penggunaan barang-barang tersebut yang ditujuakn kepada instansi terkait. Laporan tersebut sering disebut dengan mutasi barang. Pelaporan dilakukan sekali dalam setiap triwulan, terkecuali bila di sekolah itu ada barang rutin dan barang proyek maka pelaporan pun seharusnya dibedakan.

3. Laboratorium

Laboratorium adalah tempat praktik dan menguji suatu hal yang berkenaan dengan teori yang sedang dipelajari dan atau telah didapat atau dikuasainya. Di laboratorium orang-orang dapat melakukan pengujian yang didukung dengan alat-alat uji dan bahan uji. Beberapa macam laboratorium seperti : laboratorium bahasa, IPA, IPS, Komputer (IT), dsb. Agar penggunaan laboratorium dapat tertib dan efektif maka diperlukan adanya administrasi laboratorium yang antara lain sebagai berikut

- a. Pengelola
- b. Ruang Laboratorium
- c. Peralatan dan Bahan Laboratorium
- d. Pemeliharaan dan Penempatan
- e. Tata tertib dan Keamanan
- f. Kegiatan Laboratorium
- g. Pelaporan

4. Perpustakaan

Perpustakaan merupakan jantungnya sebuah sekolah. Suatu sekolah bisa berkualitas apabila sekolah tersebut dapat menyediakan, mengelola dan memanfaatkan perpustakaan secara efektif. Perpustakaan adalah tempat menyediakan buku-buku bacaan, penunjang, dan referensi lain baik berbentuk cetak maupun elektronik (*books or nonbooks materials*) yang mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Selain itu, perpustakaan juga merupakan tempat kegiatan siswa belajar (membaca buku atau referensi lain dan atau memperhatikan tayangan melalui media pembelajaran lainnya yang disediakan sehingga membantu keefektifan kegiatan belajar mengajar. Untuk itu, di sekolah wajib diselenggarakan perpustakaan. Untuk membantu penyelenggaraan perpustakaan yang efektif maka perlu diadakan administrasi perpustakaan, yaitu:

- a. Pengelola
- b. Ruang Perpustakaan
- c. Program Kerja
- d. Perlengkapan, seperti:
 - 1) Kartu Anggota Perpustakaan
 - 2) Kartu Peminjam
 - 3) Kartu Katalog
 - 4) Katalog Buku/non-buku (media elektronik)

Administrasi/pengelolaan sarana dan prasarana dikenal juga dengan administrasi perlengkapan. Administrasi perlengkapan ini menangani perlengkapan yang ada di sekolah yaitu untuk kelanca-

ran proses belajar mengajar di sekolah. Administrasi perlengkapan tidak hanya dalam lingkup kantor saja tetapi dalam lingkup murid juga. Administrasi perlengkapan berisi tentang pengadaan barang, penyimpanan, pengkodean dan penginventarisasian barang yang masuk maupun keluar yang berupa:

- almari kelas, meja pendidik
- alat peraga
- alat olah raga, dll

F. Pengelolaan Anggaran/Biaya

Standar pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun.(PP RI No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 1 ayat 10). Pembiayaan pendidikan terdiri atas:

1. Biaya investasi
2. Biaya operasi
3. Biaya personal

Pelaksanaan ketiga hal di atas diperlukan adanya proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan melaporkan kegiatan bidang keuangan agar tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

1. Perencanaan

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam menyusun rencana keuangan sekolah sebagai berikut.

a. Perencanaan harus realistis

Perencanaan harus mampu menilai bahwa alternatif yang dipilih sesuai dengan kemampuan sarana/fasilitas, daya/ tenaga, dana, maupun waktu.

b. Perlunya koordinasi dalam perencanaan

Perencanaan harus mampu memperhatikan cakupan dan sarana/volume kegiatan sekolah yang kompleks.

- c. Perencanaan harus berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan intuisi.
Pengalaman, pengetahuan, dan intuisi, mampu menganalisa berbagai kemungkinan yang terbaik dalam menyusun perencanaan.
- d. Perencanaan harus fleksible (luwes).
Perencanaan mampu menyesuaikan dengan segala kemungkinan yang tidak diperhatikan sebelumnya tanpa harus membuat revisi.
- e. Perencanaan yang didasarkan penelitian
Perencanaan yang berkualitas perlu didukung suatu data yang lengkap dan akurat melalui suatu penelitian.
- f. Perencanaan sesuai dengan tujuan.
Perencanaan yang baik akan menentukan mutu kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan.

Merencanakan Anggaran dan Sumber Dana Sekolah

Anggaran belanja adalah suatu pernyataan yang terurai tentang sumber-sumber keuangan yang perlu untuk melaksanakan berbagai program sekolah selama periode satu tahun fiskal. Proses pembuatan anggaran pendidikan melibatkan penentuan pengeluaran maupun pendapatan yang bertalian dengan keseluruhan operasi sekolah.

a. Jenis Kegiatan

- 1) Kegiatan operasi, yaitu kegiatan-kegiatan dengan menggunakan alat atau tanpa alat yang berkaitan dengan proses belajar mengajar baik dalam maupun di luar kelas.
- 2) Kegiatan Perawatan, yaitu kegiatan perawatan yang dilakukan untuk memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana yang ada di sekolah agar sarana prasarana tersebut dapat berfungsi dalam menunjang kelancaran proses belajar mengajar.

b. Sumber Dana

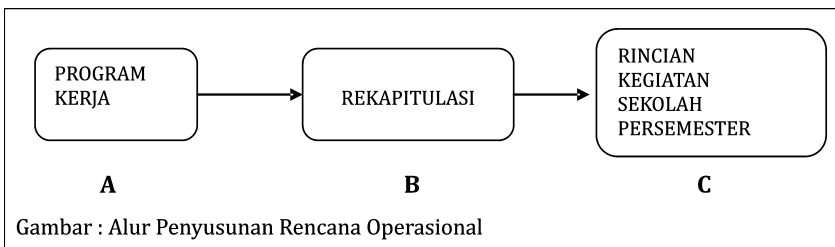
Sumber dana untuk penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu:

- 1) Dari pemerintah berupa:
 - a) Anggaran Rutin (DIK)
 - b) Anggaran Operasional, pembangunan dan perawatan (OPF)
 - c) Bantuan Operasional Sekolah (BOS)
 - d) Dana Penunjang Pendidikan (DPP)
- 2) Dari orang tua siswa, adalah dana yang dikumpulkan melalui komite sekolah dari orang tua siswa.
- 3) Dari masyarakat, misalnya: sumbangan perusahaan industri, lembaga sosial donatur, tokoh masyarakat, alumni, dsb.

c. Penyusunan Rencana Operasional (RENOP)

Dalam penyusunan RENOP sebaiknya menempuh kebijakan berimbang, dan pelaksanaan operasional di sekolah membentuk *team work* yang terdiri dari para wakil kepala sekolah dibantu para wakil kepala sekolah dibantu beberapa guru senior. Atas dasar hasil kerja *team* tersebut baru dibahas dalam forum rapat dewan guru dan nara sumber lain yang dianggap perlu, sehingga akan bertanggung jawab terhadap keberhasilan rencana tersebut.

Alur penyusunan RENOP dapat digambarkan adalah sebagai berikut



Contoh : Format Program Kerja

PROGRAM KERJA

TK/SD/SMP SEDERAJAT

TAHUN PELAJARAN

No	Program Kerja	Uraian Kegiatan	Jadwal	Rencana Pembiayaan					
				Rutin	DPP	Komite	BOS	Lain-lain	Jmlh
Jumlah									

.....
Kepala Sekolah

.....
NIP.

Untuk memformat program kerja tersebut, langkah-langkah yang dilakukan:

- 1) Menginventarisir kegiatan sekolah pada tahun ajaran mendatang
- 2) Menyusun list kegiatan menurut sekolah prioritas
- 3) Menentukan sasaran atau volume
- 4) Menentukan *unit cost* dengan membandingkan *unit cost* atau penajakan kejalan
- 5) Menghimpun data pendukung :
 - a) Data sekolah (murid, guru, pegawai, pesuruh, jam mengajar, praktik laboratorium)
 - b) Data fisik (gedung, ruang kepek, ruang guru, ruang laboratorium, WC, dan lain- lain)
- 6) Membuat kertas kerja dan laporan
- 7) Menentukan sumber dana dan pembenaan anggaran
- 8) Menuangkan dalam format baku untuk usulan RENOP
- 9) Proses usulan atau pengiriman

Administrasi ini berhubungan dengan keuangan peserta didik untuk memperlancar proses belajar peserta didik. Administrasi ini juga mencakup untuk peserta didik, yaitu:

- a. biaya untuk kegiatan computer
- b. biaya untuk rekreasi
- c. biaya untuk bimbingan

2. Organisasi dan Koordinasi

Kepala sekolah dituntut untuk dapat mengorganisasikan dengan menetapkan orang-orang yang akan melaksanakan tugas pekerjaan, membagi tugas, dan menetapkan kedudukan, serta hubungan kerja satu dengan lainnya agar tidak terjadi benturan dan kesimpangsiuran satu dengan lainnya. Orang-orang yang diperlukan untuk mengelola kegiatan dana di sekolah antara lain:

- a. Bendahara
- b. Pemegang buku kas umum
- c. Pemegang Buku Pembantu Mata Anggaran, Buku Bank, Buku Pajak Rekrisasi SPM, dan lain-lain.
- d. Pembuat Laporan dan Pembuat Arsip Pertanggungjawaban Keuangan.

Staf yang dipilih untuk membantu pengelolaan keuangan sekolah dituntut untuk memahami tugasnya sebagai berikut:

- a. Paham pembukuan;
- b. Memahami peraturan yang berlaku dalam penyelenggaraan administrasi keuangan;
- c. Layak dan mempunyai dedikasi tinggi terhadap pimpinan dan tugas;
- d. Memahami bahwa bekerja di bidang keuangan adalah pelayanan;
- e. Kurang tanggapnya bagian keuangan akan dapat mempengaruhi kelancaran pencapaian tujuan.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan administrasi keuangan terdiri dari hal-hal sebagai berikut

- a. Pengurusan Keuangan. Hal-hal yang berkenaan dengan pengurusan keuangan adalah:
 - 1) SK Bendaharawan Sekolah.
 - 2) Bendaharawan bukan Guru atau Kepala Tata Usaha.
 - 3) Penunjukkan Bendaharawan memenuhi persyaratan.
 - 4) Pemeriksaan keuangan oleh Kepala Sekolah
 - 5) Pemisahan antara bendaharawan:
 - a) Rutin
 - b) OPF
 - c) SPP – DPP – Komite Sekolah
 - d) BOS, BIS, BOM
 - e) Sanggar PKG/LKG
- b. Kelengkapan Tata Usaha keuangan sekolah, meliputi:
 - 1) Daftar Gaji.
 - 2) Daftar lembur dan atau daftar honorarium.
 - 3) Buku Kas Tabelaris, Buku Kas dan Buku Kas Pembantu
 - 4) Tempat penyimpanan uang, kertas berharga dan tanda bukti pengeluaran
 - 5) Brand Kas
- c. Pencatatan Keuangan. Pencatatan keuangan terdiri dari:
 - 1) Pengerjaan pembukuan kas umum/tabelaris sesuai dengan peraturan yang berlaku.
 - 2) Penerimaan SPMU otorisasi rutin, dibukukan pada buku register SPMU, sedangkan penerimaan OPF dalam buku tersendiri.
 - 3) Penerimaan dan penyetoran SPP dibukukan sesuai dengan peraturan yang berlaku (tanda bukti setoran).
 - 4) Penerimaan dan penggunaan DPP dibukukan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

- 5) Penerimaan dan penyetoran PPh dan PPn dibukukan pada buku kas umum/tabelaris
- 6) Penerimaan dan penggunaan dana bantuan pemerintah setempat atau dari Komite Sekolah dibukukan dalam buku kas khusus.
- 7) Telah dibuat berita acara penutupan kas pada saat penutupan buku kas setiap tiga bulan (inspeksi mendadak minimal tiga bulan sekali)
- 8) Tanda bukti pengeluaran (surat pertanggung jawaban disampaikan ke KPKN, tidak melewati tanggal 10 bulan berikutnya)
- 9) Laporan penggunaan keuangan menurut sumbernya kepada atasan yang bersangkutan
- 10) Peringatan/teguran tertulis kepada Bendaharawan apabila ada penggunaan uang yang tidak sesuai dengan tanda bukti yang ada dan penggunaan diluar rencana.
- 11) Perlu diperhatikan/diteliti ada tidaknya tunggakan untuk pembayaran listrik, telepon, air, atau gas pada sekolah yang bersangkutan.

4. Pengawasan

Pengawasan adalah usaha untuk mencegah terjadinya penyimpangan dari aturan, prosedur atau ketentuan. Dengan pengawasan (*controlling*) diharapkan penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan sehingga kerugian dapat dihindari. Pengawasan dapat ditempuh melalui “ Pemeriksaan Kas”.

Pemeriksaan adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh bukti secara objektif tentang pernyataan-pernyataan berbagai kejadian/kegiatan sekolah dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, dan penyampaian hasil-hasilnya kepada yang berkepentingan. Prosedur pemeriksaan kas yang biasa dilakukan oleh pembiasa sebagai berikut :

- a. Dilakukan dengan tiba-tiba
- b. Bendaharawan wajib mengeluarkan uang yang dikuasainya dalam lingkup tanggung jawab atasnya
- c. Adakah bukti-bukti pembayaran yang belum dibukukan
- d. Adakah surat-surat berharga
- e. Bendahawan harus membuat surat pernyataan dengan bentuk yang sudah dibakukan
- f. Adakah bukti-bukti pengeluaran yang belum disahkan oleh kepala sekolah
- g. Sisa kas harus sama dengan sisa dibuku khas umum. Sisa kas terdiri dari (uang kertas, uang logam) saldo bank, surat berharga.
- h. Setelah selesai pemeriksaan kas, maka perlu dibuat register penutupan kas
- i. Selanjutnya BKU ditutup dan ditandatangani oleh bendaharawan dan kepala sekolah
- j. Buat Berita Acara Pemeriksaan kas dengan format yang telah dibakukan
- k. Penyampaian Berita Acara pemeriksaan kas

G. Pengelolaan Tata Laksana/Tata Usaha

1. Macam-macam Surat dan Pengertiannya

Untuk mempermudah membedakan macam-macam surat maka perlu memahami pengertian surat berdasarkan macamnya, adalah sebagai berikut.

- a. Surat adalah alat komunikasi tertulis yang digunakan untuk menyampaikan informasi oleh suatu pihak kepada pihak lain.
- b. Surat dinas adalah surat yang dibuat oleh lembaga/instansi berisi hal-hal penting berkenaan dengan kelembagaan/organisasi.
- c. Memo adalah catatan singkat yang diketik atau ditulis tangan oleh atasan kepada bawahan tentang pokok persoalan kedinasan.
- d. Nota dinas adalah surat yang dibuat oleh atasan kepada bawahan atau oleh bawahan kepada atasan atau antarkaryawan setingkat yang berisi catatan singkat tentang tugas.

- e. Surat pengantar adalah surat yang ditujukan kepada seseorang atau pejabat yang berisi penjelasan singkat tentang surat, dokumen dan atau barang, bahan lain yang dikirimkan.
- f. Surat kawat atau tekegram adalah surat singkat dengan menggunakan kata-kata biasa dan atau kata sandi mengenai hal yang perlu cepat disampaikan melalui telegraf.
- g. Surat keputusan adalah surat berisi keputusan tentang hal yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.
- h. Surat edaran adalah surat yang berisi penjelasan/ petunjuk cara melaksanakan peraturan perundang-undangan dan atau perintah yang telah ada.
- i. Surat undangan adalah surat pemberitahuan kepada seseorang untuk menghadiri acara pada waktu dan tmpat yang telah ditentukan.
- j. Surat tugas adalah surat yang berisi penugasan dari pejabat yang berwenang kepada seseorang untuk melaksanakan kegiatan.
- k. Surat kuasa adalah surat yang berisi kewenangan penerima kuasa untuk bertindak atau melakukan kegiatan atas nama pemberi kuasa.
- l. Surat pengumuman adalah surat yang berisi pemberitahuan mengenai sesuatu hal yang ditujukan mengenai pegawai atau masyarakat umum.
- m. Surat yang menyatakan kebenaran suatu hal disertai pertanggungjawaban atau pernyataan tersebut
- n. Surat keterangan adalah surat yang berisi keterangan auatu hal agar tidak menimbulkan keraguan.
- o. Berita acara adalah surat yang berisi laporan tentang suatu kejadian atau peristiwa mengenai waktu, tempat, keterangan, dan petunjuk lain sehubungan dengan kejadian/ atau peristiwa tersebut
- p. Penerima surat atau pengirim surat adalah petugas yang menerima surat masuk atau mengirim surat keluar.
- q. Pengarah surat adalah pimpinan satuan kerja yang menangani surat menyurat dan kearsipan atau petugas yang ditunjuk untuk mengarahkan surat sesuai dengan masalahnya.

- r. Pengelola surat adalah petugas yang mengolah/ menyelesaikan isi surat
- s. Penata arsip adalah petugas yang melaksanakan penataan arsip.

2. Menyusun Surat.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun surat, yaitu:"

- a. Syarat Surat : objektif ; Sistematis; Singkat, tidak bertele-tele; Jelas masalahnya, alamat tujuan dan alamat pengirim; Lengkap isinya; Sopan; Wujud fisik yang menarik (kualitas kertas, bentuk surat, ketikan dan sebagainya)
- b. Bahasa Surat: Menggunakan bahasa yang komunikatif, dapat dimengerti artinya oleh penulis surat; Bahasa baku/ resmi, yakni sesuai dengan kaidah bahasa Indonesia.
- c. Bagian Surat: Kepala surat ; Tanggal Surat ; Nomor Surat; Perihal; Alamat dalam; Salam pembuka; Isi surat; Salam penutup; Nama Jabatan (penutup surat); Inisial; Tembusan
- d. Bentuk Surat: Resmi/*Official Style*; Lurus Penuh/ *Full Block Style*; Lurus/ *Block Style/ Modified Block Style*; Setengah Lurus/ *Semi Block Style*; Sederhana/ *Simplified Style*; Lekuk/ *Indented Style*; Alinea menggantung/ hanging paragraf; Lurus dengan perihal atau " Pokok Surat/ *Subject Notice*.

3. Pengurusan Surat

Pengurusan surat meliputi: mencatat, mengarahkan, dan mengendalikan surat baik surat masuk maupun surat keluar.

a. Pengurusan Surat Masuk

Urusan kerja pengurusan surat masuk, yaitu: menerima surat masuk dan mengecek kebenaran alamatnya, membubuhkan tanda tangan/paraf pada buku ekspedisi pengantar surat, kemudian memilih surat untuk memisahkan surat dinas dan surat pribadi, memilih surat dinas atas dasar rahasia (tertutup) dengan tidak rahasia (terbuka).

Pengurusan surat masuk dibagi menjadi tiga, yaitu:

1) Pengurusan surat masuk biasa (rutin)

Pengurusan surat biasa tidak menggunakan kartu sebagai sarana pencatat surat, melainkan menggunakan lembar pengantar surat rutin. Setiap surat yang diterima oleh satuan kerja yang menangani surat menyurat dan kearsipan dikelompokkan berdasarkan instansi atau satuan kerja asal surat. Selanjutnya, masing-masing kelompok surat dicatat pada lembar pengantar surat berdasarkan satuan kerja pengolah surat yang bersangkutan.

2) Pengurusan surat masuk penting

Surat diidentifikasi sebagai surat penting apabila: Surat terlambat sampai di unit pengolah sehingga dapat berakibat terganggunya kelancaran pekerjaan;

Surat hilang/ terlambat sampai di unit pengolah sehingga dapat menimbulkan kerugian; Surat memerlukan tidak lanjut; Surat mempengaruhi kelanjutan hidup organisasi yang Bersangkutan; Surat hilang sehingga sulit memperoleh informasi tentang surat tersebut di tempat lain.

3) Pengurusan Surat Rahasia

Surat rahasia dicatat pada lembar pengantar surat rahasia dan disampaikan kepada alamatnya tetap dalam keadaan tertutup.

4) Pengurusan Surat Keluar

Pengurusan surat keluar meliputi pencatatan pada lembar pengantar rutin untuk surat rutin, kartu kendali untuk surat penting, dan lembar pengantar rahasia untuk surat rahasia.

Surat ke luar dibagi tiga golongan: (1) Surat biasa, (2) Surat penting, (3) Surat rahasia.

5) Pengurusan surat ke luar dimulai sejak pembuatan konsep surat sampai pengirimannya.

6) Surat dinas ke luar dibuat dengan menggunakan lembar konsep surat

7) Surat rahasia ditangani dari awal sampai pengiriman atas tanggung jawab sepenuhnya pimpinan pengolah surat

8) Pengiriman surat ke luar harus menggunakan satu pintu.

9) Kode surat ke luar, meliputi: (a) Kode unit kerja (b) Kode perihal

b. Pengelolaan Arsip

Arsip sebagai pusat ingatan, sumber informasi, dan sumber penelitian.

Arsip harus dikelola dengan cara:

1) Sistem penataan/ penyimpanan arsip, yaitu dengan menggunakan:

Sistem masalah, sistem abjad, sistem tanggal, sistem wilayah

2) Arsip pasif penting dan permanen, harus dirawat dan dijaga agar terjamin keamanan dan keutuhannya, antara lain, arsip-arsip yang menyangkut akta tanah, akta pendirian gedung, akte status sekolah, dan sebagainya (Pasal 3 UU No. 7 Tahun 1971 tentang ketentuan pokok kearsipan).

3) Untuk mencegah penumpukan arsip yang tidak berguna, dilakukan penyusutan/ pemusnahan arsip yang tidak berguna dengan mengikuti prosedur yang berlaku sesuai dengan PP No. 34 Tahun 1979 tentang Penyusutan Arsip.

H. Pengelolaan Organisasi

Pengertian umum organisasi adalah segenap proses kegiatan menata dan membagi pekerjaan yang akan dilakukan, mengelompokkan orang-orang yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut, menetapkan wewenang dan tanggung jawab serta hubungan antar unit-unit dan individu sebagai pelaksana dari pekerjaan itu untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi tersebut.

Administrasi organisasi merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu terhadap pembagian kerja/gawe dan tata kerja sekolah/pendidikan, sehingga kegiatan operasional pendidikan semakin efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Jadi betapapun seluruh garapan atau bidang serta sub garapannya/bidangnya telah

baik, maka perlu terorganisasi secara terpadu demi kelancaran operasionalnya.

Lebih lanjut kegiatan tersebut adalah memberikan struktur atau susunan kerja dengan penempatan jabatan serta penentuan personel-personelnya dalam suatu kerjasama beserta hak, kewajiban dan tanggungjawabnya masing-masing, sehingga tersusun pola kegiatan menuju tercapainya tujuan bersama. Di sekolah dapat dilihat struktur organisasi sekolah biasanya tersusun dengan urutan dari atas ke bawah: kepala sekolah; wakil kepala sekolah, koordinator program, wali kelas, pendidik dan peserta didik.

I. Pengelolaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (Humas).

1. Pengertian Humas/Public Relation

Ruslan (2006) mengatakan bahwa humas merupakan mediator yang berada di antara pimpinan organisasi dengan publiknya. Selanjutnya, ia mengatakan bahwa aktivitas tugas humas adalah mengelola komunikasi antara organisasi dengan publiknya. Jadi dapat dikatakan bahwa humas (*public relation*) adalah aktivitas yang menghubungkan antara organisasi dengan masyarakat (*public*) demi tercapainya tujuan organisasi dan harapan masyarakat dengan produk yang dihasilkan.

2. Tujuan Humas

- a. Meningkatkan partisipasi, dukungan, dan bantuan secara konkret dari masyarakat baik berupa tenaga, sarana prasarana maupun dana demi kelancaran dan tercapainya tujuan pendidikan.
- b. Menimbulkan dan membangkitkan rasa tanggung jawab yang lebih besar pada masyarakat terhadap kelangsungan program pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien.
- c. Mengikutsertakan masyarakat dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi sekolah.
- d. Menegakkan dan mengembangkan suatu citra yang menguntungkan (*favorable image*) bagi sekolah terhadap para stakeholdernya

dengan sasaran yang terkait, yaitu publik internal dan publik eksternal.

- e. Membuka kesempatan yang lebih luas kepada para pemakai produk/lulusan dan pihak-pihak yang terkait untuk partisipasi dalam meningkatkan mutu pendidikan.

3. Prinsip-prinsip Humas

Prinsip-prinsip humas menurut Fasli Jalal dan Dedy Supriyadi (2001) disingkat TEAM WORK.

- a. T = *Together* (bersama-sama), antara anggota yang satu dengan anggota yang lainnya bisa bekerja sama dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- b. E = *Emphaty* (pandai merasakan perasaan orang lain), menjaga perasaan orang lain dengan selalu menghargai pendapat dan hasil kerja orang lain. Menjaga untuk tidak membuat orang lain tersinggung.
- c. A = *Assist* (saling membantu), ringan tangan untuk membantu pekerjaan orang lain dalam organisasi sehingga dapat menghindari persaingan negatif.
- d. M = *Maturity* (saling penuh kedewasaan), dewasa dalam menghadapi permasalahan, bisa mengendalikan diri dari emosi sehingga dapat mengatasi masalah secara baik dan menguntungkan bersama.
- e. W = *Willingness* (saling mematuhi), menjunjung keputusan bersama dengan mematuhi aturan-aturan sebagai hasil kesepakatan bersama.
- f. = *Organization* (saling teratur), bekerja sesuai dengan aturan main yang ada dalam organisasi dan sesuai dengan tugas serta kewajiban masing-masing anggota.
- g. R = *Respect* (saling menghormati), menghormati antara satu dengan yang lainnya, menghormati dari yang muda dengan yang lebih tua begitu sebaliknya, dari yang lebih tua dengan yang lebih muda sehingga bisa menjaga kekompakan kerja.
- h. K = *Kindness* (saling berbaik hati), bersabar, menyikapi orang lain secara baik.

4. Fungsi Humas

Menurut Edward L. Bernay, dalam (Ruslan, 2006) terdapat tiga fungsi utama humas (*public relation*) yaitu:

- a. memberikan penerangan kepada masyarakat
- b. melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan masyarakat secara langsung.
- c. berupaya untuk mengintegrasikan sikap dan perbuatan suatu badan/lembaga sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat atau sebaliknya.

Selanjutnya, fungsi humas menurut pakar humas Internasional, Cutlip & Centre, and Canfield (1982) dirumuskan sebagai berikut.

- a. Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama.
- b. Membina hubungan yang harmonis antara badan/organisasi dengan publiknya yang merupakan khalayak sasaran.
- c. Mengidentifikasi segala sesuatu yang berkaitan dengan opini, persepsi, dan tanggapan masyarakat terhadap badan/organisasi yang diwakilinya, atau sebaliknya.
- d. Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbang saran kepada pimpinan demi tujuan dan manfaat bersama.
- e. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur informasi, publikasi serta pesan dari badan/organisasi ke publiknya, demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

Dua pendapat tentang fungsi humas di atas dapat disimpulkan sebagai berikut

- a. Agen pembaharuan
- b. Wadah kerja sama
- c. Penyalur aspirasi
- d. Pemberi informasi.

5. Pelaksanaan Humas

Aktivitas, program, tujuan (*goal*) hingga pada sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi/ instansi tidak terlepas dari dukungan masyarakat

Berikut adalah beberapa hal yang termasuk pada pelaksanaan humas.

a. Mengundang komite sekolah untuk membantu pemecahan permasalahan sekolah.

Memberdayakan sumber daya pendidikan yang ada di masyarakat yang meliputi:

1) Sumber daya lingkungan

- a) kebun percobaan pertanian/ kehutanan
- b) kolam ikan
- c) daerah perkebunan/reboisasi
- d) perpustakaan

2) Sumber daya manusia

- a) dokter
- b) guru tari
- c) polisi, dll

3) Berperan serta secara aktif dalam semua kegiatan masyarakat yang mendukung program sekolah.

Contoh: bakti sosial, menghadiri undangan, berbelas sungkawa, dan sebagainya.

4) Melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik, misalnya: budaya belajar, budaya disiplin, budaya sopan santun, dan pelaksanaan perintah.

Selanjutnya, secara singkat dapat disimpulkan bahwa administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat meliputi hal-hal berikut

a. Hubungan kerja sama sekolah dengan orang tua dan Komite Sekolah.

b. Hubungan sekolah dengan lembaga lain.

c. Partisipasi sekolah dalam kegiatan masyarakat

J. Administrasi/Pengelolaan Bimbingan dan Konseling/ Bimbingan Karier

1. Pengertian Bimbingan Konseling/BK

Istilah “bimbingan” merupakan terjemahan dari istilah *guidance* dalam bahasa Inggris. Bimbingan dapat diartikan bantuan atau tuntunan. Secara khusus bimbingan adalah bantuan yang diberikan kepada individu untuk mengarahkan kemampuan dan kesempatan yang ada pada dirinya agar menjadi manusia yang mandiri dan dewasa. Selanjutnya, konseling dapat didefinisikan suatu proses antarpribadi dari seseorang dengan orang lain untuk membantu dalam meningkatkan pemahaman dan kecakapan yang dimilikinya atau usaha untuk membantu seseorang dalam menolong dirinya sendiri. Jadi, bimbingan konseling merupakan proses pemberian bantuan dari seorang konselor kepada klien untuk mengarahkan kemampuan dan membantu pemahaman diri seorang klien sehingga bisa dewasa dan mandiri.

2. Bentuk-bentuk Kegiatan Layanan Bimbingan dan Konseling

Layanan bimbingan konseling dapat berupa:

- a. Pengumpulan data pribadi siswa dan data lingkungan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap pribadi siswa.
- b. Pemberian informasi, yaitu layanan yang diberikan agar siswa memperoleh pemahaman terhadap diri dan lingkungannya sehingga dapat membuat keputusan secara tepat.
- c. Pengajaran perbaikan dan pengayaan, yaitu layanan untuk membantu siswa dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar.
- d. Macam-macam bimbingan kelompok, yaitu bantuan kepada siswa untuk mengatasi masalah-masalah melalui interaksi kelompok.
- e. Penyuluhan individual, yaitu bantuan pemecahan masalah melalui pendekatan individual dalam situasi penyuluh.

- f. Alih tangan atau referal, yaitu bantuan untuk mengirimkan siswa kepada pihak yang dipandang relevan untuk memberikan bantuan.

3. Hal-Hal yang Perlu Diadministrasikan

Untuk menunjang pelaksanaan bimbingan konseling secara efektif maka perlu adanya administrasi BK yang antara lain sebagai berikut

- a. Program BK
- b. Buku Pribadi Siswa
- c. Kartu Kasus
- d. Buku Catatan Kasus
- e. Peta Kelas
- f. Peta Siswa
- g. Sosiogram.

BAB V

PENGELOLAAN SEKOLAH MELALUI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

A. Manajemen Berbasis Sekolah

1. Pengertian MBS,

Kehadiran konsep MBS dalam wacana pengelolaan pendidikan di Indonesia, diinspirasi oleh beberapa konsep pengelolaan sekolah, seperti *“self managings school”* atau *“school based management”*, *“self governing school”*, *“Local management of schools”*, *“school based badgeting”*, atau *“guarant maintained schools”*. Konsep-konsep di atas menjelaskan bahwa sekolah ditargetkan untuk melakukan proses pengambilan keputusan (*school based decision making*) yang berarah pada system pengelolaan, kepemimpinan, dan “peningkatan mutu” (*administrating for excellence*) dan *“effective schools”*. Gerakan ini juga dimaksudkan untuk memobilisasi keterlibatan emosional, tanggung jawab, dan rasa memiliki dari warga sekolah dan masyarakat. Hal terakhir ini sangat lekat dengan konsep *“community based education”* yang didasarkan pada paradigma bahwa pendidikan seharusnya tidak terlepas dari realitas dan aspirasi masyarakat di mana satuan pendidikan berada, baik berkaitan dengan isi dan tujuan pendidikan, pemerolehan sumber daya, pengelolaan, maupun akuntabilitasnya.

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) merupakan strategi untuk mencapai sekolah efektif. MBS adalah gagasan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar (Mustafa Bahrudin,

2001). Selain itu (MPMBS Dikdasmen 2001), manajemen berbasis sekolah dimaksudkan dengan model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif secara langsung oleh warga sekolah (guru, siswa kepala sekolah, staf administrasi, orangtua siswa dan masyarakat

MBS sebagai model manajemen pendidikan yang memberikan *otonomi* lebih besar kepada sekolah, memberikan *fleksibilitas* (keluwesan) kepada sekolah, dan mendorong *partisipasi* secara langsung *stakeholder* (guru, siswa, orang-tua, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha, alumni, anggota seprofesi, dan pemerintah) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Depdiknas 2002). Otonomi ialah kewenangan dan kemandirian dalam mengatur diri sendiri secara merdeka (tidak tergantung pihak lain).

Fleksibilitas ialah keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola sekolah dengan baik dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Partisipasi ialah keterlibatan langsung dan aktif *stakeholders* dalam manajemen pendidikan baik dalam arti luas maupun dalam arti sempit dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. MPMBS (Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah) dengan MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) hakekatnya tidak berbeda. MPMBS terfokus pada peningkatan mutu, sedangkan MBS pada efektivitas pengelolaan sekolah.

2. Tujuan MBS

Tujuan umum MBS bertujuan untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi) kepada sekolah, pemberian fleksibilitas yang lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumberdaya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tujuan khusus MBS untuk meningkatkan:

- a. Kinerja sekolah (mutu, relevansi, efisiensi, efektivitas, inovasi, dan produktivitas sekolah) melalui kemandirian dan inisiatif sekolah,

- b. Transformasi proses belajar mengajar secara optimal,
- c. Peningkatkan motivasi kepala sekolah untuk lebih bertanggung jawab terhadap mutu peserta didik,
- d. Tanggung jawab sekolah kepada *stakeholders*,
- e. Tanggung jawab baru bagi pelaku MBS,
- f. Kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan,
- g. Kompetensi sehat antar sekolah,
- h. Efisiensi dan efektivitas sekolah,
- i. Usaha mendesentralisasi manajemen pendidikan, dan
- j. Pemberdayaan sarana dan prasarana sekolah yang ada sesuai kebutuhan peserta didik.

1. Karakteristik MBS

MBS memiliki karakteristik yang harus dipahami oleh sekolah yang menerapkan. Karakteristik MBS didasarkan atas input, proses, dan output

a. Output yang Diharapkan

Output pendidikan adalah kinerja (prestasi) sekolah. Kinerja sekolah dihasilkan dari proses pendidikan. *Output* pendidikan dinyatakan tinggi jika prestasi sekolah tinggi dalam hal:

- 1) Prestasi akademik siswa berupa nilai ulangan umum, Nilai Ujian Nasional, Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (SPMB), lomba karya ilmiah remaja, lomba Bahasa Inggris, Lomba Fisika, Lomba Matematika, dan sebagainya;
- 2) Prestasi nonakademik siswa seperti imtaq, kejujuran, kerjasama, rasa kasih sayang, keingintahuan, solidaritas, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesopanan, olahraga, kesenian, kepramukaan, keterampilan, harga diri, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh tahapan kegiatan yang saling mempengaruhi (proses) yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan; dan

- 3) Prestasi lainnya seperti kinerja sekolah dan guru meningkat, kepuasan, kepemimpinan kepala sekolah handal, jumlah peserta didik yang berminat masuk ke sekolah meningkat, jumlah putus sekolah menurun, guru dan tenaga tata usaha yang pindah dan berhenti berkurang, peserta didik dan guru serta tenaga tata usaha yang tidak hadir berkurang, hubungan sekolah-masyarakat meningkat, dan kepuasan *stakeholder* meningkat.

b. Proses Pendidikan

Proses ialah berubahnya sesuatu (*input*) menjadi sesuatu yang lain (*output*). Di tingkat sekolah, proses meliputi pelaksanaan administrasi dalam arti proses (fungsi) dan administrasi dalam arti sempit. Sekolah yang efektif memiliki:

- 1) PBM yang efektivitasnya tinggi;
- 2) Kepemimpinan sekolah yang kuat;
- 3) Lingkungan sekolah yang aman dan tertib;
- 4) Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan yang efektif;
- 5) Memiliki budaya mutu;
- 6) Memiliki tim kerja yang kompak, cerdas, dan dinamis;
- 7) Memiliki kewenangan (kemandirian);
- 8) Partisipasi *stakeholder* tinggi;
- 9) Memiliki keterbukaan manajemen;
- 10) Memiliki kemauan dan kemampuan untuk berubah (psikologis dan fisik);
- 11) Melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan;
- 12) Responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan;
- 13) Komunikasi yang baik;
- 14) Memiliki akuntabilitas; dan
- 15) Sekolah memiliki sustainabilitas (keberlangsungan hidup).

c. Input Pendidikan

Input adalah sesuatu yang harus tersedia untuk berlangsungnya proses. *Input* juga disebut sesuatu yang berpengaruh terhadap proses. *Input* merupakan prasyarat proses. *Input* terbagi empat yaitu *input* SDM, *input* sumberdaya, *input* manajemen, dan *input* harapan. *Input* SDM meliputi: kepala sekolah, guru, pengawas, staf TU, dan siswa. *Input* sumberdaya lainnya meliputi: peralatan, perlengkapan, uang, dan bahan). *Input* perangkat (manajemen) meliputi: struktur organisasi, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, kurikulum, rencana, dan program.

Input harapan meliputi: visi, misi, strategi, tujuan, dan sasaran sekolah. *Input* pendidikan meliputi: (1) memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas; (2) sumberdaya tersedia dan siap, (3) staf yang kompeten dan berdekasi tinggi; (4) memiliki harapan prestasi yang tinggi, (5) fokus pada pelanggan (khususnya siswa), dan (6) manajemen (Depdiknas, 2002).

Tinggi rendahnya mutu *input* tergantung kesiapan *input*. Makin tinggi kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input*. Kesiapan input sangat diperlukan agar proses berjalan dengan baik. Proses bermutu tinggi bila pengkoordinasian, penyerasian input harmonis sehingga mampu menciptakan situasi belajar yang menyenangkan, mampu mendorong motivasi belajar, dan benar-benar memberdayakan siswa. Memberdayakan siswa mengandung makna siswa menguasai ipteks yang diajarkan, menghayati, mengamalkan, dan mampu belajar cara belajar (mampu mengembangkan dirinya). Output bermutu tinggi bila sekolah menghasilkan prestasi akademik dan nonakademik siswa, dan prestasi lainnya seperti yang telah diungkapkan di atas.

2. Prinsip-Prinsip MBS

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan MBS adalah sebagai berikut.

- a. Pendidikan yang efektif melibatkan semua pihak yang terkait
- b. Sekolah adalah unit terpenting bagi pendidikan yang efektif.
- c. Segala keputusan sekolah dibuat oleh pihak-pihak yang benar-benar
- d. mengerti tentang sekolah termasuk seluruh warganya.
- e. Guru-guru harus membantu dalam pembuatan keputusan program
- f. pendidikan dan kurikulum.
- g. Sekolah memiliki kemandiria dalam membuat keputusan pengalokasian dana,
- h. Perubahan akan bertahan lebih lama apabila melibatkan *stakeholder*.

Berikut adalah contoh instrumen observasi supervisi MBS.

Tabel : Instrumen Observasi Supervisi MBS

Nama Pengawas :

Nama Sekolah :

No	Aspek yang diobservasi	Pelaksanaan		Masalah	Peme - cahan
		Baik	Belum baik		
1	2	3	4	5	6
1	Menyusun rencana & program pelaksanaan MBS melibatkan <i>stakeholder</i> .				
2	Mengoordinasikan & menyerasikan segala sumberdaya di sekolah & di luar sekolah untuk mencapai sasaran MBS				
3	Melaksanakan program MBS secara efektif dan efisien dengan menerapkan prinsip <i>TotalQuality management (TQM)</i> dan pendekatan sistem.				
4	Melaksanakan pengawasan & Pembimbingn pelaksanaan MBS sehingga kejitian implementasi dapat dijamin untuk mencapai sasaran MBS				
5	Pada setiap akhir tahun ajaran melakukan evaluasi pencapaian sasaran MBS yang telah ditetapkan. Hasilnya untuk menentukan sasaran baru MBS tahun berikutnya.				

No	Aspek yang diobservasi	Pelaksanaan		Masalah	Peme - cahan
		Baik	Belum baik		
6	Menyusun laporan pelaksanaan MBS beserta hasilnya secara lengkap dan benar untuk disampaikan kepada Dinas Pendidikan kabupaten/kota, komite sekolah negeri, yayasan & swasta.				
7	Mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan MBS kepada <i>stakeholder</i> .				

Reformasi sekolah atau *school reform* merupakan suatu konsep perubahan ke arah peningkatan mutu dalam konteks manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Sekolah menurut Direktorat Pendidikan Menengah Umum (2002:1) adalah sebuah masyarakat kecil (*mini society*) yang menjadi wahana pengembangan siswa, bukan sebuah birokrasi yang sarat dengan beban-beban administrasi. Aktivitas di dalamnya adalah proses pelayanan jasa, bukan proses produksi barang. Murid adalah pelanggan, (*client*) yang datang ke sekolah untuk mendapatkan pelayanan, bukan bahan mentah (*raw input*) yang akan dicetak menjadi barang setengah jadi atau barang jadi.

Kepala sekolah, guru konselor, dan tenaga kependidikan lain adalah tenaga profesional yang terus menerus berinovasi untuk kemajuan sekolah, bukan birokrat yang sekedar patuh menjalankan petunjuk atasan mereka. Konsep sekolah sebagaimana dikemukakan di atas mengacu kepada konsep sekolah efektif yaitu sekolah yang memiliki profit yang kuat: mandiri, inovatif dan memberikan iklim yang kondusif bagi warganya untuk mengembangkan sikap kritis, kreativitas, dan motivasi. Sekolah yang demikian memiliki kerangka akuntabilitas yang kuat kepada siswa dan warganya melalui pemberian pelayanan yang bermutu, dan bukan semata-mata akuntabilitas pemerintah melalui kepatuhannya menjalankan petunjuk.

Orang tua siswa dan masyarakat berpartisipasi secara aktif, karena sekolah dapat memenuhi kebutuhan mereka, menghargai ide-ide mereka, dan responsif terhadap aspirasi mereka. Sekolah seperti inilah aspirasi seperti inilah yang ingin diwujudkan melalui agenda reformasi pendidikan dalam konteks mana jemen peningkatan mutu berbasis sekolah. Konsep Manajemen Berbasis

Sekolah (MBS) dalam bahasa Inggris disebut “*School Based Management*” merupakan strategi yang jitu untuk mencapai manajemen sekolah yang efektif dan efisien. Konsep, MBS ini, pertama kali muncul di Amerika Serikat, latar belakangnya adalah ketika itu masyarakat mempertanyakan apa yang dapat diberikan sekolah kepada masyarakat dan juga apa relevansi dan korelasi pendidikan dengan tuntutan maupun kebutuhan masyarakat.

Kinerja sekolah pada saat itu dianggap oleh masyarakat tidak sesuai dengan tuntutan siswa, untuk terjun ke dunia usaha dan sekolah dianggap tidak mampu memberikan hasil dalam konteks kehidupan ekonomi kompetitif secara global. Fenomena tersebut oieh pemerintah khususnya pihak sekolah dan masyarakat segera diantisipasi dengan melakukan upaya perubahan dan penataan manajemen sekolah. Untuk memenuhi kemampuan kompetitif tersebut masyarakat, dan pemerintah sepakat melakukan reformasi terhadap manajemen sekolah yang mengacu pada kebutuhan kompetitif. Reformasi sekolah tersebut diterapkan untuk merespon kondisi pendidikan yang dinilai semakin terpuruk.

Bertitik tolak dari kondisi dan penataan kembali manajemen sekolah tersebut, dalam konteks pembangunan pendidikan di Indonesia dipandang perlu membangun suatu sistem persekolahan yang mampu memberikan kemampuan dasar (*basic skill*) bagi siswa. Langkah ini secara tidak langsung menurut Direktorat Pendidikan Menengah Umum (2002:8) sudah dicanangkan oleh Menteri Pendidikan Nasional tanggal 2 Mei 2002 bahwa pada tahun tersebut dimulainya gerakan peningkatan mutu pendidikan. Gerakan ini mau tidak mau harus diawali dengan mereformasi penyelenggaraan pendidikan di sekolah sebagai institusi yang memberikan layanan pendidikan untuk memenuhi harapan pendidikan yang bermutu. Reformasi sekolah mempunyai makna yang sangat luas, bukan hanya terbatas pada pengelolaan sekolah saja, tetapi reformasi atau penataan kembali semua institusi yang berkaitan langsung maupun tidak langsung terhadap sekolah.

Penataan sekolah melalui konsep MBS yang diartikan sebagai wujud dari reformasi pendidikan, di arahkan untuk mendesain dan memodifikasi struktur pemerintah ke sekolah dengan konsep pemberdayaan sekolah. Fokus pemberdayaan tersebut dimaksud-

kan untuk meningkatkan otonomi dan profesionalisme sekolah dalam bidang kependidikan yang pada gilirannya menjadi kualitas pendidikan. Gagasan MBS tersebut perlu difahami dengan baik oleh seluruh pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*) dalam penyelenggaraan pendidikan, khususnya sekolah karena implementasi MBS ini tidak sekedar membawa perubahan kewenangan dalam kegiatan akademik di sekolah, tetapi juga membawa perubahan mendasar dalam hal kebijakan dan orientasi partisipasi orang tua siswa dan masyarakat

Model MBS ini adalah suatu ide dimana kekuasaan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pendidikan diletakkan pada tempat yang paling dekat dengan proses belajar mengajar, yakni sekolah sendiri. Konsep ini didasarkan pada "*self determination theory*" yang menyatakan bahwa apabila seseorang atau kelompok memiliki kekuasaan untuk mengambil keputusan sendiri, maka orang atau kelompok tersebut akan memiliki tanggung jawab yang besar untuk melaksanakan apa yang telah diputuskan tersebut. Dalam pelaksanaan MBS tersirat adanya tugas sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan menggunakan strategi yang lebih memberdayakan semua potensi sekolah secara optimal. Strategi pelaksanaannya menggunakan prinsip-prinsip manajemen dan perencanaan strategik, sehingga setiap sekolah akan kompetitif dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan.

Sekolah perlu memiliki wewenang untuk mengambil keputusan, sebab keputusan akan benar sesuai dengan kebutuhan dan realitas proses belajar mengajar dalam konsep MBS yang utuh, kekuasaan yang dimiliki sekolah mencakup: (1) mengambil keputusan berkaitan dengan pengelolaan kurikulum, (2) keputusan berkaitan dengan rekrutmen dan pengelolaan guru dan pegawai administrasi; (3) keputusan berkaitan dengan pengelolaan sekolah. Dalam implementasi MBS terdapat empat faktor yang penting untuk dicatat: (1) kekuasaan; (2) pengetahuan dan skill-, (3) sistem informasi; dan (4) sistem penghargaan. Wewenang untuk mengambil keputusan ini merupakan penjabar bahwa sekolah pada semua jenjang dan jenis memerlukan otonomi profesional untuk memperbesar ruang pemberdayaan sekolah dalam sistem administrasi pendidikan.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa penerapan model MBS ini pada hakekatnya adalah pemberian otonomi yang lebih luas kepada sekolah. dengan tujuan akhir meningkatkan mutu hasil penyelenggaraan pendidikan melalui peningkatan kinerja dan partisipasi semua stakeholdersnya. Sekolah pada semua jenjang dan jenis pendidikan dan pemerintah daerah khususnya kabupaten/kota dapat menangkap momentum otonomi sekolah tersebut dengan melakukan reformasi diri untuk mewujudkan otonomi sekolah tersebut. Dengan sifat otonominva, sekolah diharapkan bukan lagi institusi mekanik, birokratik. dan institusi yang kaku. Tetapi dengan sifat otonomi tersebut, sekolah menjadi sebuah institusi yang organik, demokratik, kreatif dan inovatif untuk melakukan pembaharuan diri (*self reform*). Untuk mewujudkan hal ini tentu peran aktif legislatif komisi pendidikan, eksekutif, asosiasi pendidikan, orang tua siswa, dan juga masyarakat adalah sangat membantu, dan mereka ini semua harus mempunyai pandangan yang sama terhadap perlunya kualitas pendidikan yang kompetitif di daerahnya.

B. Kemampuan Dasar Pengawas Sekolah

Berkaitan dengan MBS, ada tujuh kemampuan dasar yang harus dimiliki pengawas sekolah dalam membina kepala sekolah, yaitu:

1. Membantu penyusunan rencana pengembangan sekolah (termasuk menetapkan visi, misi, tujuan, sasaran, indikator keberhasilan, arah dan strategi, kebijakan internal, dan program kerjanya);
2. Memantau pengelolaan sistem kode etik dan tata laku semua subjek pendidikan meliputi pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa/peserta didik;
3. Memfasilitasi pengambilan keputusan demokratik, partisipatif, dan kolektif;
4. Membimbing pengembangan kurikulum dan silabus secara dinamik dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan pencapaian peningkatan mutu pendidikan;

5. Memantau pelaksanaan program pendidikan berorientasi kepada peningkatan mutu pendidikan yang memperhatikan baik unsure masukan, proses, dan hasil/output pendidikan;
6. Mengarahkan pendelegasian dan pendistribusian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara proporsional dan konsisten; dan
7. Mendorong pengelolaan seluruh sumber daya pendidikan termasuk dana (BSNP, 2006).

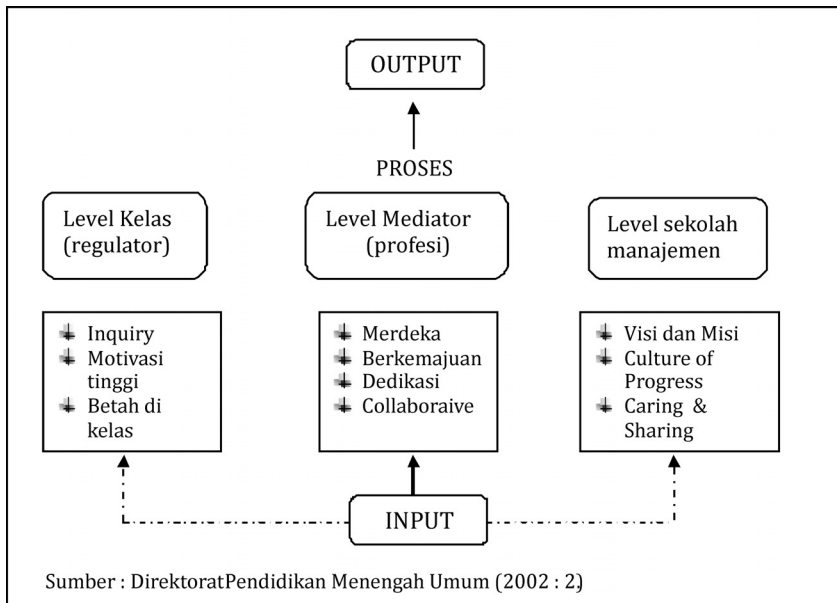
Demikianlah paparan mengenai Manajemen Berbasis Sekolah sebagai bentuk model atau paradigma baru dalam pengelolaan sekolah. Tentu saja hal ini menuntut pengawas untuk dapat memahami esensinya sehingga mampu membina para kepala sekolah dan *stakeholder* lainnya

C. Administrasi Sekolah dalam Lingkungan Fisik dan Sosio Emosional

Pada umumnya dalam suatu masyarakat, karakteristik sekolah sebagai masyarakat mini (*mini society*) direpresentasikan atau dicirikan oleh watak para penghuninya, yaitu para pengelola sekolah. Dalam anatomi sekolah menurut Direktorat Pendidikan Menengah Umum (2002:10) masyarakat sekolah dapat dibedakan menjadi tiga level pokok sesuai fungsinya yakni: (1) level kelas (regulator) yang merupakan representasi dari karakter pembelajaran di kelas, yang banyak dipengaruhi oleh aturan main, atau regulasi yang dianut oleh guru. Termasuk dalam level ini, misalnya suasana psikologis kelas yang nyaman, pembelajaran yang menarik, motivasi siswa yang tinggi, dan sebagainya; (2) level mediator (profesi) yang karakter keprofesionalannya merupakan representasi dari karakter-karakter profesional pada pengelola sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, konselor, dan tenaga teknis/administrasi sekolah. Termasuk dalam level ini adalah sifat kepala sekolah dan sifat-sifat semacam dedikasi, motivasi dan kompetensi, kreativitas dan kolaborasi dari setiap individu pengelola sekolah; dan (3) level sekolah (manajemen) yang merupakan representasi dari karakter kolektif warga sekolah secara keseluruhan (iklim sekolah).

Level ini banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan dan manajerial dari berbagai strata pimpinan dan manajer di sekolah tersebut. Termasuk dalam level ini adalah berbagai iklim sekolah seperti budaya mutu, budaya progresif, dan sharing dan lain-lain. Proses pendidikan di sekolah merupakan interaksi dari ketiga level tersebut

Gambar : Penggerak Regulator dan Manajemen



Karena kepala sekolah dan guru memegang peran penting, makanya reformasi diri yang perlu dilakukan sekolah untuk menyambut prakarsa MBS harus dimulai dari reformasi diri terhadap karakter para pengelolanya. Jadi, reformasi diri yang perlu dilakukan sekolah adalah perbaikan proses pendidikan yang dimulai dengan perubahan psikologis, budaya, dan sosial para pengelola sekolah. Gambar tersebut menjelaskan bahwa pada level kelas (regulator) pembelajaran efektif ditandai oleh sifatnya yang menekankan pada pemberdayaan siswa secara aktif. Pembelajaran bukan sekedar memorasi dan *recall* bukan pula sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan

sehingga tertanam, dan berfungsi sebagai muatan nurani dan dihayati serta dipraktekkan dalam kehidupan oleh siswa (*etos*).

Pembelajaran efektif juga akan melatih dan menanamkan sikap demokratis pada siswa. Bahkan, pembelajaran efektif juga lebih menekankan pada bagaimana agar supaya siswa mampu belajar, cara belajar (*learning to learn*). Pembelajaran efektif akan memberikan kecakapan hidup bagi siswa sebagai modal kelak hidup mandiri ditengah masyarakat. Pada level mediator (profesi) kepala sekolah memiliki peran utama dan paling kuat dalam menentukan seluruh roda kehidupan sekolah. Ia mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyeraskan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor utama yang dapat mendorong, sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Sedangkan pada level sekolah (manajemen)) penerapan MBS secara bertahap memberikan otonomi kepada sekolah untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, menggerakkan dan mengontrol program-program peningkatan mutu, tanpa harus menunggu atau dibatasi oleh petunjuk dari birokrasi pendidikan di atasnya. Reformasi diri pada level sekolah harus diawali dengan sikap positif dan komitmen yang kuat dari seluruh warga sekolah untuk memanfaatkan otonomi yang diberikan kepada sekolah. Pemberian otonomi bukan sekedar slogan atau himbauan, tetapi harus didukung oleh berbagai peraturan dan perundang-undangan yang mendukung sistem otonomi sekolah, jika aturan ini tidak diterbitkan, maka budaya birokratik dan intimidasi terhadap sekolah seperti yang berlaku selama ini tetap Baja berlangsung.

Kepala sekolah yang semula otoriter, mereformasi dirinya menjadi kepala sekolah yang kolaboratif, sehingga menumbuhkan iklim sekolah yang demokratis yang dapat mengakomodir aspirasi seluruh warga sekolah. Guru yang masih mengajar atas dasar petunjuk dari atasan, setelah reformasi berubah menjadi guru yang berpikir merdeka, mengembangkan kreativitas, melakukan motivasi, dan sebagainya sehingga bisa memicu jiwa inquiry pada murid-muridnya. Tipe ideal sekolah adalah menuniukkan ciri

profesional menekankan kemampuan adaptasi terhadap kompleksitasnya dan juga menggambarkan kepuasan kerja bagi para anggotanya. Sekolah yang berciri profesional berubah dari orientasi birokratik menjadi orientasi profesional, karena diasumsikan bahwa sekolah yang menekankan produksi dalam model birokratik tidak akan dapat memberikan hasil pendidikan yang berkualitas tinggi.

Karena itu tujuan dan fungsi keseluruhan sekolah bentuk dan strukturnya berorientasi profesional, bukan kegiatan teknis yang bersifat rutin. Fungsi ini mampu mengakomodasikan keunikan karakteristik teknologi pembelajaran dan teknologi organisasi pendidikan di sekolah maupun di kelas. Teknologi berkaitan dengan metode dan karakteristik sub sistem pengajaran di kelas oleh guru dan profesional kependidikan yang menjadikan sekolah sebagai institusi melaksanakan aktivitas profesional memberikan jasa pelayanan pendidikan untuk memenuhi kebutuhan peserta didik.

1. Pengelolaan Kelas

Keberhasilan guru melaksanakan kegiatan pembelajaran tidak saja menuntut kemampuan menguasai materi pelajaran, strategi dan metode mengajar, menggunakan media atau alat pembelajaran. Tetapi guru melaksanakan tugas profesionalnya dituntut kemampuan lainnya, yaitu menyediakan atau menciptakan situasi dan kondisi belajar yang kondusif dan menyenangkan yang memungkinkan kegiatan belajar mengajar bisa berjalan dengan baik sesuai perencanaan dan mencapai tujuan sesuai yang dikehendaki. Kondisi kelas yang kondusif dan menyenangkan dapat terwujud jika guru mampu mengatur suasana pembelajaran, mengkondisikan siswa untuk belajar dan memanfaatkan atau menggunakan sarana pengajaran serta dapat mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pelajaran.

Kondisi proses belajar mengajar yang berlangsung optimal ini harus direncanakan dan diusahakan oleh guru secara sengaja agar dapat dihindarkan kondisi atau situasi yang merugikan/mengganggu (usaha pencegahan) dan mengembalikan kepada kondisi yang diharapkan (*optimal*) bilamana terjadi hal-hal yang merusak atau mengganggu suasana pembelajaran disebabkan oleh tingkah

laku siswa yang menyimpang di dalam kelas (*usaha kuratif*). Usaha guru dalam menciptakan kondisi belajar yang optimal dikenal dengan istilah pengelolaan kelas.

Menurut Hasibuan dan Moerdiono (1986:82): pengaturan berkaitan dengan penyediaan kondisi belajar adalah pengelolaan kelas sedangkan menurut Raka Joni (1984:3) pengelolaan kelas menunjukkan kepada kegiatan-kegiatan yang menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal bagi terjadinya proses belajar mengajar. Sebagai pemberian dasar serta penyiapan kondisi bagi terjadinya proses belajar yang efektif, pengelolaan kelas menunjukkan kepada pengaturan orang yaitu terutama adalah siswa sebagai peserta didik maupun, pengaturan fasilitas. Fasilitas disini mencakup pengertian yang luas mulai dari ventilasi udara, penerangan, kebersihan ruang kelas, tempat duduk, papan tulis, ruang kelas, halaman sekolah, sampai, dengan perencanaan program belajar mengajar yang tepat dan pelayanan belajar. Hasibuan, (1986) mengemukakan bila pengaturan kondisi pendukung belajar dapat dikerjakan secara optimal maka proses belajar berlangsung secara optimal pula. Tetapi bila tidak dapat disediakan secara optimal tentu saja menimbulkan gangguan terhadap belajar mengajar.

Kegiatan pengelolaan kelas merupakan suatu kegiatan yang erat hubungannya dengan pengajaran dan salah satu prasyarat untuk terciptanya proses, belajar mengajar yang efektif. Untuk itu maka keterampilan pengelolaan kelas bagi guru adalah suatu tuntutan, bahkan dalam sepuluh kompetensi mengajar yang harus dimiliki oleh seorang guru diantaranya adalah pengelolaan kelas. Keterampilan mengelola kelas yang seyogianya dimiliki oleh guru dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: (1) keterampilan penciptaan dan pemeliharaan kondisi belajar yang kondusif dan optimal yang ditampakkan pada keterampilan dan kemampuan membagi perhatian pada kelompok belajar, memberikan petunjuk yang jelas kepada siswa mengenai hal belajar, menegur siswa yang berperilaku menyimpang dan memberi penguatan (*reinforcement*): dan (2) keterampilan menciptakan kondisi belajar yang optimal, guru mampu dan terampil merespon gangguan siswa yang berkelanjutan, respon guru tersebut dalam bentuk mengadakan tindakan, remedial untuk mengembalikan kondisi belajar yang optimal.

Dengan dimilikinya keterampilan-keterampilan tersebut memungkinkan guru dapat melakukan pengelolaan, pembelajaran dengan efektif sebab tanpa dukungan keterampilan dan profesionalisme tersebut sulit bagi guru menciptakan kondisi yang benar-benar mendukung bagi jalannya proses belajar mengajar yang efektif. Untuk dapat menciptakan kondisi yang diharapkan akan efektif seorang guru penting memiliki keterampilan pedagogik, juga perlu diketahui secara tepat faktor-faktor mana saja yang dapat menunjang terciptanya kondisi pembelajaran yang menguntungkan. Dapat mengantisipasi masalah-masalah yang diperkirakan akan timbul dan dapat merusak iklim belajar mengajar, dan mampu mengatasinya dengan menggunakan berbagai pendekatan maupun strategi dalam pengelolaan kelas, diketahui pula kapan dan untuk masalah mana pendekatan digunakan.

Kegiatan pengelolaan kelas bukan merupakan suatu kegiatan yang sederhana atau kegiatan rutin yang dapat dilakukan secara serampangan, tetapi suatu kegiatan profesional jasa pelayanan belajar terencana yang harus ditangani secara sungguh-sungguh. Karena pengaruhnya terhadap keefektifan pembelajaran besar sekali, di pihak lain kenyataan dilapangan menunjukkan kegiatan tersebut masih belum ditangani secara sungguh-sungguh, pengelolaan kelas hanya bersifat rutin saja. Kegiatan rutin ditandai oleh adanya guru hanya sekedar memenuhi jam pelajaran di kelas, ketika jam pelajaran selesai, maka tugas pun selesai pula.

Mestinya tugas guru dikelas lebih banyak dicurahkan pada kegiatan pengajaran, seperti membuat rencana pengajaran, menyampaikan materi pengajaran, evaluasi pemberian dan pemeriksaan terhadap tugas-tugas siswa, dan lain sebagainya. Padahal, guru harus memahami bidang-bidang yang berkaitan dengan mengajar seperti metodologi mengajar, evaluasi kemajuan belajar, penguasaan materi pelajaran, dan sebagainya dengan menguasai pengelolaan kelas, sebab pemahaman tersebut saling melengkapi untuk dapat melaksanakan proses belajar mengajar dengan baik. Kemampuan guru menciptakan dan memelihara situasi dan kondisi kelas dalam pembelajaran yang kondusif memungkinkan proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif

Efektivitas pengelolaan kelas yang dilakukan oleh guru, tentu saja menyangkut pengelolaan aspek lingkungan fisik yaitu Huang kelas dan seluruh kelengkapan maupun administrasinya, kemudian aspek sosio emosional para siswa yang berada dalam kelas tersebut yang melakukan kegiatan belajar. Masalah penting manajemen sekolah berkenaan dengan penataan kondisi atau lingkungan fisik tempat berlangsungnya proses belajar mengajar (PBM) yang meliputi ruang tempat belajar, kebersihan ruang kelas, pengaturan tempat duduk, ventilasi dan pengaturan cahaya maupun pengaturan penyimpanan barang-barang alat pelajaran. Ruang tempat belajar yang baik di sekolah memungkinkan semua siswa bergerak leluasa tidak berdesakan dan saling mengganggu antara siswa yang satu dengan lainnya saat melakukan aktivitas belajar. Ruang kelas dilengkapi hiasan gambar yang menarik, kata mutiara, dan lukisan yang menarik perhatian yang mempunyai nilai pendidikan secara langsung dipandang dapat menjadi daya sembuh bagi siswa yang kurang disiplin.

Para guru merancang dan mengatur tempat duduk yang memungkinkan terjadinya tatap muka antara guru dengan siswa dalam pembelajaran, sehingga guru dapat sekaligus mengontrol tingkah laku siswa. Melalui pengaturan tempat duduk yang baik dan jumlah siswa yang ideal antara 20-30 orang siswa satu kelas dapat mempengaruhi kelancaran proses belajar mengajar. Guru-guru yang ada di sekolah dalam pengaturan tempat duduk memakai pola berbaris belajar, jika guru dalam mengajar menggunakan metode diskusi tempat duduk diatur secara kelompok, berbentuk lingkaran atau setengah lingkaran, atau mengembangkan pola-pola pengaturan lainnya sesuai dengan kebutuhan atau tujuan.

Semua ini mudah dilakukan jika jumlah siswa dengan fasilitas kelas yang tersedia ada keseimbangan. Aspek lain yang termasuk lingkungan fisik yang mendapat perhatian dari guru-guru di sekolah yaitu mengenai pengaturan cahaya dan ventilasi. Berdasarkan pengamatan para peneliti bahwa kelas yang baik haruslah dilengkapi jendela dan ventilasi yang memadai sesuai standar kesehatan sehingga memungkinkan udara, cahaya masuk dengan baik, kondisi kelas yang demikian ini bisa menjamin kesehatan para siswa, yang lebih utama lagi siswa merasa nyaman dalam belajar,

ruangan cukup terang, tidak membuat siswa silau, sehingga selama siswa mengikuti belajar tampak tidak menunjukkan adanya keluhan, gelisah atau perilaku yang tidak tenang.

Berkaitan dengan pengaturan barang atau alat-alat pendidikan serta fasilitas lainnya, seperti buku pelajaran (buku paket), alat peraga pendidikan, gambar-gambar yang bersifat mendidik (seperti: gambar pahlawan, tempat, bunga, pemandangan dan sebagainya), lemari tempat menyimpan hasil pekerjaan siswa dan perlengkapan belajar mengajar, harus ditetapkan/disimpan secara, tertib dan teratur. Sehingga semua peralatan tersebut terlihat rapi, mudah dijangkau bila diperlukan dan tidak mengganggu ruang gerak siswa pada saat siswa melakukan kegiatan belajar. Perawatan dan pemeliharaan serta penggunaan alat kelengkapan belajar tersebut, meskipun pekerjaannya kelihatan bersifat teknis, tetapi menjadi bagian dari otonom profesional dibawah pengawasan guru di kelas dalam memberikan layanan belajar.

Pengaturan sarana dan prasarana pendidikan, dikelas dalam hal ini guru bertindak sebagai pemimpin yang mengatur, bersama-sama dengan siswa mengatur barang sehingga timbul kesadaran pada diri siswa untuk menjaga dan merawat fasilitas yang ada di sekolah dengan baik. Masalah kedua penting dalam rnanajemen kelas adalah mengenai sosio emosional yang diakukan oleh guru-guru yang meliputi: tipe kepemimpinan, sikap guru terhadap siswa yang tidak disiplin, pembinaan hubungan yang baik dengan siswa dan pendekatan sosio-emosional pengelolaan kelas yang dilakukan. Dari pengertian di atas dapat ditegaskali bahwa pengelolaan kelas adalah mengatur suasana pembelajaran di kelas, mengkondisikan siswa untuk belajar dan memanfaatkan atau menggunakan sarana pengajaran serta dapat mengendalikannya dalam suasana yang menyenangkan untuk mencapai tujuan pelajaran.

2. Tipe Kepemimpinan Guru di Kelas

Aspek-aspek tersebut dipengaruhi oleh kegiatan belajar mengajar di kelas, guru berperan sebagai seorang pemimpin. Tipe kepemimpinan seseorang (guru) akan mewarnai suasana organisasi kelas yang dipimpinnya. Menurut Raka Joni (1985) tipe

kepemimpinan guru yang lebih berat pada otoriter akan menghasilkan sikap siswa yang submisive atau apatis. Tapi dipihak lain akan menumbuhkan sikap agresif. Para guru di sekolah dalam melaksanakan tugasnya di kelas sebaiknya cenderung menggunakan tipe kepemimpinan yang demokratis, hal ini terlihat dari perilaku guru yang tampak penuh persahabatan, saling mempercayai, dalam memecahkan permasalahan kesulitan belajar.

Dalam pemecahan masalah kepemimpinan ini senantiasa melibatkan siswa, menghargai pendapat siswa, kemudian siswa diperlakukan sebagai individu yang bertanggung jawab, berharga dan marnpu mengatasi persoalan yang dihadapinya di kelas, Bila dalam proses belajar mengajar, guru-guru menggunakan metode diskusi, juga dalam menetapkan suatu kegiatan tampak peran guru menunjukkan adanya perubahan, la bukan hanya sebagai pihak pelaksana, tetapi yang lebih utama guru dan siswa mempunyai kesempatan mengemukakan segala yang dirasakan secara terbuka. Tipe kepemimpinan yang dilakukan para guru tidak saja hanya menggunakan tipe kepimpinan demokratis, tetapi juga bila diperlukan digunakan pendekatan otoriter. Tipe ini digunakan apabila siswa sudah tidak bisa diajak musyawarah atau bersifat apatis. Dengan demikian tipe kepemimpinan yang digunakan bervariasi sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan sehingga apa yang dilakukan oleh guru benar--benar mampu membangkitkkan motivasi, semangat para siswa dalam melakukan kegiatan belajar.

3. Penciptaan kondisi Sosio Emosional di Kelas

Kelas sebagai tempat berlangsungnya PBM diwarnai oleh berbagai perilaku siswa, ada yang positif dan ada pula yang negatif perilaku siswa yang positif dikelas, seperti: menghargai pendapat orang lain, memberikan respon psikologis yang positif, memperhatikan guru yang sedang mengajar. Bentuk perilaku seperti ini di perlihatkan dengan memberikan penguatan, seperti., memberikan perhatian. Dengan respon seperti ini memungkinkan frekuensi di munculkan perilaku seperti itu akan lebih meningkat pada setiap kegiatan belajar.

Sedangkan tingkah laku yang negatif ditemukan dari hasil observasi seperti: melanggar peraturan/tata tertib, membadut, ngobrol, memperolok-olok teman, menunjukkan sikap yang sangat responsif (menjawab hal-hal yang tidak perlu), ditemukan siswa yang ngobrol atau mengganggu, maka dengan segera guru berupaya untuk menghentikan dengan cara yang manusiawi mengingat perilaku seperti itu dapat mengganggu jalannya PBM dan menjadi kendala pencapaian tujuan pembelajaran. Dengan demikian menghadapi hal yang negatif guru sikap yang responsif untuk segera menghentikannya, bersifat sabar, dan tetapi menunjukkan persahabatan dengan mereka (murid).

Pada umumnya mereka mempunyai suatu keyakinan bahwa tingkah laku siswa yang kurang baik dapat diperbaiki. Para guru menerima dengan lapang dada bila para siswa melanggar peraturan tata tertib menyadari kesalahannya. Guru berusaha bertindak dengan adil dan berusaha menciptakan suatu kondisi atau keadaan yang menyebabkan siswa menyadari akan kesalahannya dan ada dorongan untuk memperbaiki kesalahannya. Disinilah dipertaruhkan kewibawaan guru dan kemampuan profesionalnya sebagai pendidik.

Guru-guru dalam melaksanakan pengelolaan kelas berkaitan dengan penciptaan kondisi sosio emosional yang kondusif, juga berusaha melakukan pembinaan "raport", artinya ia berusaha dengan sungguh-sungguh mengadakan pembinaan yang baik dengan siswa dalam kelas saat pelaksanaan PBM. Guru memberikan kesempatan kepada setiap siswa untuk terlibat dalam segala kegiatan yang dilakukan dalam kelas PBM sesuai dengan kemampuannya. guru dan murid menciptakan suasana saling menghargai dan menghormati. Dengan adanya hubungan yang baik antara guru dengan siswa kelihatan suasana kelas yang hangat dan dinamis, siswa selama berada dalam kelas tidak merasa tertekan, berani mengajukan pendapat atau bertanya dengan cara-cara yang beretika.

Guru menggunakan berbagai pendekatan, pada saat guru ingin membina tingkah laku yang dikehendaki, yaitu tingkah laku yang positif digunakan pendekatan pen.ubahar, tingkah laku, yakni dengan cara memberikan penguatan (*reinforcement*) yang bersifat positif, sedangkan untuk menghilangkan atau menghentikan tingkah laku

yang tidak diinginkan digunakan peringatan, jika tidak memadai digunakan sanksi sesuai kaidah--kaidah pendidikan. Dengan peringatan dan sanksi ini dimaksudkan agar murid tidak lagi mengulangi perbuatan yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Peringatan dan sanksi yang dilakukan guru-guru terutama untuk menghentikan tingkah laku siswa yang menyimpang (efek jera), yang bersifat mendidik dan bukan sanksi yang bersifat fisik, berupa teguran, sindiran, atau peringatan yang langsung ditujukan kepada siswa yang berperilaku menyimpang dengan harapan siswa tersebut menghentikan dengan segera tingkah laku tersebut. Dalam memberikan penguatan yang positif serta sanksi kepada siswa, para guru melakukannya secara terus menerus, yaitu setiap ditampilkannya tingkah laku yang dimaksud (tingkah laku positif dan bersifat negatif menyimpang).

Guru dengan segera mungkin memberikan penguatan positif, seperti dengan memberikan pujian pada siswa yang berperilaku baik, juga memberi hukuman, berupa teguran atau peringatan bahkan ancaman kepada siswa yang berperilaku menyimpang. Dalam melakukan tindakan penyembuhan atau mengatasi tingkah laku siswa yang menyimpang (dimensi kuratif) guru-guru menempuh sejumlah tahapan, antara lain: melakukan identifikasi masalah, menganalisis masalah, yaitu mengetahui sebab-sebab terjadinya masalah tersebut, mengembangkan dan memilih alternatif pemecahan, melaksanakan alternatif yang telah dipilih dan melihat umpan balik dari hasil pelaksanaan alternatif yang dipilih tersebut.

Dalam melakukan pengelolaan kelas, guru juga berusaha mengembangkan suasana hangat, gembira, mengembangkan hubungan interpersonal yang harmonis antara guru dan siswa, juga membina, hubungan yang baik antara siswa dengan siswa, guru menerima pendapat juga saran. Di samping itu dalam melaksanakan tugasnya di kelas (mengajar) memberikan kesempatan pada setiap murid sesuai dengan kemampuannya masing-masing dalam setiap kegiatan di kelas. Dengan demikian selain menggunakan pendekatan tingkah laku, guru dalam pengembangan kelas menggunakan pendekatan sosio emosional.

Kegiatan belajar di sekolah tidak saja sifatnya individual tetapi guru dapat mengembangkan kelompok-kelompok belajar. Dengan demikian ia mengembangkan kegiatan yang bisa mengikutsertakan semua siswa atau memungkinkan siswa terlibat dalam kerja sama, seperti tugas kelompok, diskusi, pembentukan kelompok belajar, cara ini dikembangkan oleh guru dalam kegiatan pembelajaran. Mengingat guru berpendapat bahwa belajar berlangsung dalam kelompok cukup baik, dan juga pengaruh kelompok ini besar sekali terhadap keberhasilan belajar siswa.

Ada siswa yang berprestasi meningkat karena pengaruh dari kelompoknya, bahkan ada siswa yang prestasinya menurun karena ia menjadi anggota kelompok yang kurang baik. Untuk itu guru di sekolah ini senantiasa mengembangkan dan memperhatikan dengan serius kelompok-kelompok belajar ini dengan cara memberikan: dorongan bimbingan dan pengarahan. Dalam melaksanakan pengelolaan kelas, guru-guru di sekolah mengembangkan berbagai macam pendekatan, antara lain pendekatan perubahan tingkah laku pendekatan sosio emosional dan pendekatan proses kelompok.

Ketiga pendekatan ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan atau maksud yang dicapai oleh guru. Sistem pengelolaan kelas yang dilakukan oleh guru-guru di sekolah dapat mewujudkan situasi dan kondisi belajar mengajar yang kondusif, yaitu suatu situasi yang memungkinkan siswa bisa belajar dengan tenang, nyaman dan aman. Dengan situasi seperti ini siswa dapat belajar dengan lebih baik. demikian juga guru bisa melaksanakan tugas utama di kelas, yaitu mengajar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

4. Iklim Kelas yang Demokratis

Iklim dapat dipandang pada satu pihak sebagai karakteristik abadi yang mencirikan suatu kelas tertentu, yang membedakannya dari kelas yang lain, dan mempengaruhi perilaku guru dan siswa. Dilain pihak, iklim kelas sebagai perasaan yang dipunyai oleh guru dan siswa terhadap suasana belajar di kelas itu. Iklim belajar yang nyaman dan menyenangkan di kelas penting, karena iklim yang sehat membuat para guru leluasa untuk bekerja sepenuhnya dan siswa

dapat menumbuhkan motif berprestasi dalam kegiatan belajar dan mengajar.

Model kepemimpinan kelas yang dikembangkan oleh guru yang dapat menyeimbangkan potensi siswa kearah belajar yang lebih dinamis cenderung bersifat demokratis. Sikap demokratis ini terlihat dari upaya guru mengembangkan rasa saling mempercayai, menghargai siswa, memberikan kesempatan kepada siswa untuk terlibat dalam kegiatan kelas sesuai dengan kemampuannya serta suasana yang harmonis yang dilakukan guru. Suasana, seperti ini perlu dikembangkan oleh guru dalam pengelolaan kelas, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Rudolf Dreikurs yang menekankan pentingnya suasana kelas yang demokratis, dimana siswa diajar bertanggung jawab, siswa diperlakukan sebagai manusia yang mampu, berharga, adanya saling menghargai dan mempercayai.

Dengan kondisi seperti ini memungkinkan siswa merasa aman, tenang, merasa dihargai sehingga memungkinkan respon psikologi siswa pada saat guru mengajar bisa lebih tinggi, yang pada akhirnya proses pembelajaran bisa berjalan lebih efektif dan lebih bermutu. Dilihat dari pengaruhnya tipe kepemimpinan guru yang demokratis dapat membawa suasana kelas yang kondusif, tetapi tidak berarti tipe kepemimpinan yang otoriter menjadi tidak baik.

Tipe ini bisa saja digunakan bila kondisi kelas yang sulit dikendalikan demokratis, ini sesuai dengan cara-cara yang bersifat demokratis, hal ini sesuai yang telah dilakukan beberapa orang guru pada saat menghadapi siswa atau kelas seperti itu. Aspek lain yang menarik, yang perlu didiskusikan adalah upaya pembinaan "raport" atau membina hubungan baik dengan siswa dalam pengelolaan kelas merupakan aspek yang penting untuk dilakukan. Dengan suasana seperti ini memungkinkan siswa merasa gembira, penuh gairah dalam belajar, hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Ginot yang beranggapan sangat penting kemampuan guru melakukan komunikasi yang efektif dengan siswa.

Pendapat senada juga dikemukakan oleh Carl Roger yang menekankan pentingnya guru bersifat tulus dihadapan siswa, menerima dan menghargai siswa sebagai manusia, dan memiliki pengertian/memahami siswa dari sudut pandang siswa sendiri atau empati. Dengan demikian pembinaan "raport" atau pembinaan

hubungan yang baik dengan murid merupakan aspek yang penting dan perlu dilakukan guru sebagai upaya menciptakan kondisi belajar yang kondusif

Dalam melakukan pengelolaan kelas cenderung guru menggunakan tiga pendekatan, yaitu pendekatan pengubahan tingkah laku, pendekatan proses kelompok dan pendekatan sosio emosional. Memang sulit bagi guru dalam melakukan pengelolaan kelas hanya berdasarkan atas satu pendekatan saja. Hal ini mengingat masalah yang terjadi dalam kelas cukup kompleks, jadi digunakannya pendekatan-pendekatan tersebut disesuaikan dengan tujuan dan masalah yang muncul dalam pengelolaan kelas. Program kelas akan berkembang bila guru mampu mendayagunakan secara optimal potensi kelas melalui kegiatan belajar siswa, proses pembelajaran, dan tersedianya guru yang kompeten. Hal yang demikian ini menggambarkan dinamika kelas dan merupakan manajemen atau pengelolaan kelas yang dapat diartikan sebagai kemampuan guru dalam memberdayakan potensi kelas.

Pendekatan pengubahan tingkah laku dipilih bila tujuan tindakan pengelolaan yang dilakukan adalah menguatkan tingkah laku siswa yang baik dan menghilangkan tingkah laku yang tidak baik pendekatan penciptaan iklim sosio emosional dipergunakan apabila sasaran tindakan pengelolaan adalah peningkatan hubungan antar pribadi guru-siswa dan siswa-siswa sedangkan pendekatan proses kelompok di anut bila seorang guru ingin kelompoknya melakukan kegiatan secara produktif.

Kegiatan pengelolaan kelas oleh guru, dikondisikan mengarah pada tindakan pengelolaan kelas yang bersifat preventif dan kuratif yaitu berupa tindakan pencegahan sebelum masalah pengelolaan kelas itu muncul. Tindakan ini berupa penyediaan kondisi fisik yang dilakukan guru berupa pengaturan tempat duduk, besar-kecilnya ruangan sesuai dengan jumlah siswa, pengaturan alat, perlengkapan kelas dari pengajaran. sedangkan yang bersifat kondisi sosio emosional antara lain: pembinaan hubungan yang baik dari harmonis dengan siswa, pengembangan kepemimpinan guru yang demokratis, mengembangkan sikap yang sabar dalam menghadapi siswa yang menyimpang.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa sekolah sebagai organisasi kerja terdiri dari beberapa kelas baik berjenjang berdasarkan tingkat maupun paralel pada kelas yang setingkat. Setiap kelas merupakan unit kerja yang berdiri sendiri dan berkedudukan sebagai sub sistem yang menjadi bagian dari sebuah sekolah sebagai total sistem. Nawawi (1982:115) mengemukakan bahwa sekolah sebagai total sistem atau satu kesatuan organisasi, sangat tergantung pada penyelenggaraan dan pengelolaan kelas. baik dilingkungan kelas masing-masing sebagai unit kerja yang berdiri sendiri. maupun dalam hubungan kerja antara kelas yang satu dengan kelas yang lain. Kelas sebagai unit kerja yang berdiri sendiri mempunyai masyarakat sendiri. dan juga mempunvai iklim demokrasi tersendiri pula, karena itu kelas merupakan unit

BAB VI

MANAJEMEN KELAS

A. Latar Belakang Perlunya Manajemen Kelas

Untuk mempermudah pemahaman terhadap perlunya manajemen kelas, perlu dipahami dulu konsep manajemen itu sendiri. Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu dari kata "*management*" yang berarti pengelolaan . Terbawa oleh derasnya arus penambahan kata pungut ke dalam bahasa Indonesia, istilah Inggris tersebut lalu dibahasa Indonesiakan menjadi "manajemen" atau "menejemen". **Hersey dan blanchard** (1982 : 3) mengartikan istilah manajemen itu dengan kegiatan yang dilakukan bersama orang lain atau melalui orang lain atau kelompok dengan maksud untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Senada dengan itu **Sudjana** (2000 : 17) juga mendefenisikan istilah manajemen , yaitu kemampuan dan keterampilan khusus untuk melakukan suatu kegiatan baik bersama orang lain maupun melalui orang lain dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga.

Manajemen dapat pula diartikan sebagai suatu keahlian yang diperlukan untuk mengatur, menggerakkan, waktu, ruang, manusia dan dana untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (**Rostiyah NK**, 1982 : 81). **Winarno Hamiseno** (1978 : 1) mengartikan bahwa manajemen adalah substantifa dari memenej. Sedangkan memenej itu sendiri adalah suatu tindakan yang dimulai dari penyusunan data, merencana, mengorganisasi, melaksanakan sampai dengan pengawasan dan penilaian. Selanjutnya dijelaskan lagi bahwa

manajemen menghasilkan sesuatu, dan sesuatu itu dapat merupakan sumber penyempurnaan dan peningkatan manajemen selanjutnya.

Implementasi beberapa pengertian tersebut adalah bahwa manajemen atau pengelolaan merupakan serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan sumber daya manusia, sarana dan prarana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga yang telah ditetapkan. Pendapat yang agak berbeda dikemukakan oleh **Nanang Fatah** (2000: 1) bahwa manajemen itu diartikan juga sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu **Luther Gulick** karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatakan sebagai kiat oleh **Follet** karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Dalam upaya pengembangan kegiatan manajer tersebut dan dapat dikembangkan sumber daya, baik manusia maupun yang non manusianya terdapat tiga dimensi penting: **pertama**, kegiatan yang dilakukan oleh seorang pengelola, **kedua**, adanya tujuan yang hendak dicapai, **ketiga**, dalam suatu organisasi.

Pada dimensi utama menunjukkan betapa pentingnya kemampuan dan keterampilan khusus yang perlu dimiliki oleh seorang manajer. Kemampuan dan keterampilan tersebut terlihat pada interaksi antara pihak pengelola/manajer dan pihak yang dikelola. Hubungan kemanusiaan menjadi dimensi utama dalam kegiatan manajemen tersebut. Apabila dikaitkan dengan proses pembelajaran manajer yang dimaksud adalah guru dan pihak yang menajitu adalah siswa dan sarana lainnya. Dimensi kedua ini diarahkan untuk mencapai tujuan pengajaran secara efektif dan efisien. Sedangkan dimensi ketiga bahwa manajemen itu dilakukan dalam organisasi sekolah. Ciri organisasi sekolah itu berbeda dengan organisasi kerja lainnya. Salah satu perbedaan yang menyolok adalah dalam organisasi sekolah yang menjadi masukannya adalah

manusia, yang melakukan proses pembelajaran itu juga manusia dan hasil luaran yang diharapkan juga manusia. Oleh sebab itu segala usaha manajemen yang dilakukan harus selalu dalam batas-batas manajemen yang dilakukan dari, oleh dan bagi manusia.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa dalam memenej itu ada pengaturan, penataan dan pendayagunaan kegiatan tertentu. Dalam hal ini yang diatur, ditata atau didayagunakan adalah suatu proses pengajaran di kelas. Kalimat terakhir ini mengandung makna yang sangat mendalam, karena dalam pengertian itulah terselip perbedaan bahwa sudah ataukah belum pembelajaran tersebut ditata atau diatur sesuai dengan aturan menata atau mengatur manusia.

Salah satu keunikan dalam organisasi pendidikan terletak pada proses pendidikan itu sendiri. Yang terlibat proses pendidikan baik sebagai masukan maupun komponen instrumen utama adalah manusia, dalam hal ini adalah **siswa** dan **guru**. Karena siswa dalam mengalami proses pendidikan itu dilakukan dengan seluruh keadaan psikhis dan fisiknya sebagai suatu kesatuan utuh, maka segala materi pendidikan yang disampaikan guru tidak selalu dengan sendirinya dapat diserap oleh siswa. Hal itu akan sangat dipengaruhi oleh seberapa **tingkat kesiapan siswa** dalam menerima materi pendidikan yang disampaikan oleh guru. Dengan kata lain, tidak semua interaksi antara guru dan siswa itu merupakan proses pendidikan.

Mungkin seorang guru sudah begitu susah payah menyiayakan materi pendidikan dengan sebaik-baiknya, tetapi setelah disampaikan di kelas materi itu tidak dapat diserap oleh siswa dengan baik. Hal itu tidak selalu disebabkan oleh karena sukarnya materi yang diberikan, tetapi dapat saja terjadi karena proses interaksi antara guru dan siswa itu tidak terjadi dalam suasana proses pendidikan yang baik. Suasana proses pendidikan yang tidak baik itu menunjukkan keadaan siswa yang tidak dalam **keadaan siap** untuk menerima materi tersebut

Proses pendidikan akan berjalan dengan baik apabila proses interaksi itu terjadi dalam suasana sedemikian rupa dimana siswa **dalam keadaan siap penuh** sehingga kegiatan belajar berjalan efektif dan efisien. " Keadaan siap penuh itu tidak dalam artian fisik, seperti misalnya duduk dengan tertib, tidak bergerak, semuanya

tenang, tidak ada yang bertanya , dan sebagainya tetapi lebih dalam artian psikhis “ (Mulyani A. Nurhadi, 1983:161). Maksud dalam artian psikhis adalah siswa itu dalam keadaan motivasi yang tinggi untuk terlibat dalam kegiatan proses pendidikan. Hanya dengan motivasi yang tinggilah proses pengajaran itu akan menjadi proses pendidikan yang efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, maka seorang pendidik harus berusaha menciptakan dan mempertahankan suasana atau kondisi kelas yang mendukung terjadinya proses pendidikan yang efektif dan efisien.

Tujuan dalam setiap kegiatan pembelajaran, baik yang sifatnya instruksional maupun yang sifatnya mengiring akan dapat dicapai secara optimal bila dapat diciptakan dan dipertahankan kondisi yang menguntungkan bagi siswa. Dengan kata lain, seorang guru juga harus selalu menciptakan dan mempertahankan motivasi siswa itulah yang disebut dengan pengelolaan kelas. Kondisi kondusif dan menciptakan motivasi siswa dalam kegiatan pembelajaran itu harus dirancang dan diupayakan oleh guru secara sengaja agar dapat dihindarkan kondisi yang merugikan (usaha pencegahan), dan mengembalikan kepada kondisi yang optimal apabila terjadi hal-hal yang merusak yang disebabkan oleh tingkah laku siswa dalam kelas.

Upaya guru dalam menciptakan kondisi yang diharapkan akan efektif apabila :

1. Diketahui secara tepat faktor-faktor mana sajakah yang dapat menunjang terciptanya kondisi yang menguntungkan dalam proses pembelajaran
2. Masalah-masalah apa sajakah yang diperkirakan dan biasanya timbul dan dapat merusak iklim belajar mengajar
3. Dikuasainya berbagai pendekatan dalam pengelolaan atau manajemen kelas dan diketahui pula kapan dan masalah mana satu pendekatan dipergunakan

Meskipun masalah nya sama, pada waktu yang berbeda dengan individu yang berbeda pula, cara penanggulangan masalahnya tidaklah sama. Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi di dalam kelas sering tidak berjalan lancar. Oleh karena itu keterampilan guru untuk dapat membaca situasi kelas sangat penting agar upaya yang dilaku-

kannya tepat guna, seorang guru harus menguasai seni utama dalam profesinya, yaitu seni mengelola kelas

B. Konsep Dasar Manajemen Kelas

Dalam kehidupan sehari-hari seorang tenaga pendidik perlu memperhatikan beberapa hal sekaligus : menegakkan disiplin, pengaturan waktu, dan tekanan dari berbagai pihak untuk bekerja lebih efektif. Para tenaga pendidik mengetahui bahwa mereka harus bekerja secara efektif, mengatur kehidupan profesional maupun pribadi secara baik sehingga tercapainya tujuan pembelajaran yang ditetapkan.

Bagaimana kesemuanya itu dapat dilakukan dengan baik dan mana yang harus dikerjakan lebih dahulu? jawabannya adalah bahwa tenaga pendidik perlu memahami dan melaksanakan manajemen kelas secara baik.

Uraian selanjutnya akan dipaparkan definisi manajemen kelas.

1. Menurut Mulyani A. Nurhadi (1983 : 163)

Manajemen kelas adalah upaya mengelola siswa di kelas yang dilakukan untuk menciptakan dan mempertahankan suasana (kondisi) kelas yang menunjang program pengajaran dengan jalan menciptakan dan mempertahankan motivasi siswa untuk selalu terlibat dan berperan serta dalam proses pembelajaran.

2. Menurut M. Entang dan T. Raka Joni (1883 : 11)

Manajemen kelas merupakan kegiatan-kegiatan yang menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal bagi terjadinya proses pembelajaran di kelas (pembinaan rapport/hubungan, penghentian tingkah laku siswa yang menyelewengkan perhatian kelas, pemberian ganjaran bagi ketepatan waktu penyelesaian tugas oleh siswa serta penetapan norma kelompok yang produktif).

3. Menurut Made Pidarta (tt : 11)

Manajemen kelas ialah proses seleksi dan menggunakan alat-alat yang tepat terhadap problem dan situasi manajemen kelas. Guru bertugas menciptakan, memperbaiki dan memelihara sistem/ organisasi kelas, sehingga individu dapat memanfaatkan

kemampuannya, bakatnya, dan energinya pada tugas-tugas individual.

4. Menurut Suharsimi Arikunto (1987 : 67)

Manajemen kelas adalah suatu usaha yang dilakukan oleh penanggung jawab kegiatan pembelajaran atau yang membantu dengan maksud agar dicapai kondisi optimal sehingga dapat terlaksana kegiatan pembelajaran seperti yang diharapkan.

5. E. T. Ruseffendi (1991 : 426)

Manajemen kelas berkaitan dengan kegiatan pengajaran yang menej sebelum, selama, dan sesudah pengajaran itu dibawakan, dengan tujuan agar pelajaran yang dibawakan itu berjalan sebagaimana mestinya. Kegiatan manajemen kelas yang di maksud antara lain pengaturan ruangan kelas dan laboratorium beserta perlengkapannya, pengecekan kehadiran siswa dan tempat duduknya, ketertiban kelas, memberikan informasi tentang pelajaran yang akan kita bawakan sebelum pelajaran dimulai, perencanaan dan pelaksanaan kegiatan harian rutin dan pelaksanaan pengajaran remedial.

Pada dasarnya definisi manajemen kelas menurut beberapa para ahli di atas, meskipun secara redaksionalnya berbeda tapi secara kontekstualnya sama. Menciptakan dan mempertahankan suasana yang kondusif dan motivasi siswa untuk selalu terlibat dan berperan serta dalam proses pembelajaran adalah suatu upaya yang harus dilaksanakan oleh tenaga didik.

Upaya itu dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan, tingkah laku atau suasana yang diatur atau diciptakan oleh tenaga didik, yang mempunyai daya rangsang dan menantang peserta didik agar ikut serta dan terlibat dalam proses pembelajaran secara penuh. Manajemen kelas yang baik akan secara langsung menggerakkan terjadinya proses interaksi belajar mengajar yang baik pula. Dengan demikian manajemen kelas mempunyai arti yang sangat dinamis, bersifat rumit tetapi menarik. Kalau mendidik itu dikatakan sebagai seni, maka manajemen kelas inilah yang antara lain mewarnai corak seni masing-masing guru itu.

Ada tiga kelompok kegiatan penting yang perlu dipahami oleh guru dalam memenej kelas yang berkaitan dengan **kegiatan**

pembelajaran sebelum, selama dan sesudah pembelajaran itu dibawakan. Dengan kata lain guru perlu mengetahui persiapan yang perlu dilakukan sebelum mulai mengajar, langkah-langkah apa yang perlu dilakukan pada hari-hari minggu pertama, dan bagian-bagian pengajaran mana yang memerlukan manajemen harian sehingga kualitas pembelajaran dapat selalu ditingkatkan. **Sebelum pembelajaran dimulai** harus lebih dahulu **mengenal personil dan situasi sekolah; mengorganisasi dan menyiapkan keadaan fisik kelas; dan merencanakan iklim atau suasana psikososial**

Mengenal personil sekolah dan situasi sekolah ini lebih dikhususkan bagi guru-guru baru dan juga guru yang baru ditugaskan pada sekolah tersebut. Karena bagaimanapun situasi satu sekolah berbeda dengan sekolah yang lainnya. **Mengorganisasi dan menyiapkan fisik kelas** lebih ditekankan pada memperhatikan hal-hal umum yang muncul dalam kelas. Yang pertama sekali dipikirkan adalah tentang kurikulum, GBPP (garis-garis besar program pengajaran), kegiatan-kegiatan yang diharapkan dilakukan oleh murid-muridnya serta bidang studi yang harus diajarkan. Kemudian mengatur lingkungan kelas agar kegiatan dan materi dapat diarahkan untuk mencapai tujuan pembelajaran.

Kegiatan mengorganisasi lingkungan ini menyangkut kegiatan pengaturan tempat duduk dan penyimpanan peralatan dan hasil karya peserta didik. Dalam pengaturan tempat duduk perlu diusahakan: 1). Agar dapat memberikan kenyamanan, fleksibilitas, dan memudahkan siswa-siswa dan guru dalam bergerak. 2). Memungkinkan guru untuk dapat mencapai setiap siswa secara cepat. Di samping itu ruang belajar dan ruang kerja di dalam kelas harus diatur sehingga dapat memberikan kemudahan pengambilan bahan, penggunaan dan pengembaliannya ke tempat semula. Selain itu juga perlu dipertimbangkan tempat penyimpanan peralatan dan hasil karya peserta didik.

Hari dan minggu pertama setelah kegiatan kelas dimulai, pendidik perlu menaruh perhatian khusus pada beberapa aspek penting yang berkaitan dengan kegiatan belajar sehari-hari. Hasil riset telah menunjukkan bahwa apa yang dilakukan pendidik pada hari-hari pertama mempunyai peranan penting bagi penyusunan pola selanjutnya sepanjang tahun. Manajer kelas yang baik yakin

bahwa hari-hari pertama di sekolah harus teratur. Manajer kelas menjelaskan tentang peraturan dan prosedur yang berlaku di dalam kelas, memperkenalkan bagian-bagian penting kelas, memantau peserta didik dari dekat, memberitahukan kepada murid kapan mereka harus berperilaku yang tepat. Bila mungkin harus menjadi kebiasaan mereka sehingga peserta didik bertindak secara otomatis mengikuti peraturan yang telah digariskan. Disamping itu peserta didik harus dilatih untuk menerima tanggung jawab terhadap perbuatan yang mereka lakukan.

Kegiatan-kegiatan hari dan minggu pertama yang dimaksud antara lain : kehadiran dan perkenalan; pengaturan tempat duduk; orientasi kelas; peraturan dan disiplin kelas; peraturan sekolah; daftar pelajaran; pengurus kelas, satuan tugas; lalu lintas dalam kelas; peraturan bermain. Faktor lain yang tidak kalah pentingnya adalah manajemen kurikulum(bidang studi, tujuan dan sasaran, materi pengajaran,kegiatan belajar mengajar, gaya dan metode mengajar, pengelompokan serta perluasan dan tindak lanjut). **Merencanakan iklim (suasana) psikososial di dalam kelas**, para pendidik perlu mempertimbangkan secara matang tentang macam suasana psikososial yang perlu diciptakan .

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil pembelajaran lebih memuaskan bila peserta didik mempunyai rasa ikut memiliki yang besar, dan apabila hubungan antar sesama peserta didik serta pendidik dan peserta didik berjalan baik.

C. Tujuan dan Ruang Lingkup Manajemen Kelas

Manajemen kelas bertujuan agar setiap anak di kelas itu dapat bekerja dengan tertib sehingga segera tercapai tujuan pengajaran secara efektif dan efisien. Agar pelajaran di kelas itu berjalan sebagaimana mestinya di kelas itu harus ada ketertiban; siswa supaya mengikuti pelajaran itu dengan tertib.

Adanya ketidaktertiban di kelas itu penyebabnya bisa bermacam-macam, mungkin karena bagi sebagian siswa suara gurunya kurang keras, guru menerangkannya kurang jelas, guru tidak menguasai bahan pelajaran yang diajarkannya, guru mengajarnya monoton(membosankan), tidak pernah ada humor, ada siswa yang

ingin menjadi pusat perhatian, ada siswa tidak menyukai guru itu, ada konflik pribadi antara guru dengan siswa atau lebih, ada siswa yang mempunyai persoalan dengan teman/orang tua, ada siswa yang berontak terhadap keadaan lingkungan masyarakat. Untuk itu guru harus mengetahui sumber ketidaktertiban kelasnya.

Keadaan tidak tertib di kelas itu supaya dihindarkan dari awal untuk tidak terjadi, sukar untuk diatasi, karena akan melibatkan personil lainnya. (buatlah contoh. Antara lain ada guru yang berhenti mengajar karena tidak mampu memelihara ketertiban kelas, karena tahun-tahun sebelumnya tidak sama dengan tahun sekarang dalam menertibkan anak-anak didiknya; ada perbuatan siswa yang sengaja memberi gurunya didepan temannya yang lain; seorang guru muda yang berpacaran dengan orang lain yang kejadiannya diketahui oleh peserta didiknya).

Sebagai indikator dari sebuah kelas yang tertib adalah : 1) Setiap anak terus bekerja, tidak macet, artinya tidak ada yang berhenti karena tidak tahu akan tugas yang harus dilakukannya atau tidak dapat melakukan tugas yang diberikan kepadanya. 2) Setiap anak terus melakukan pekerjaan tanpa membuang waktu, artinya setiap anak akan bekerja secepatnya agar lekas mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya. Apabila ada anak yang walaupun tahu dan dapat melaksanakan tugasnya, tetapi mengerjakannya kurang bergairah dan mengulur waktu bekerja, maka kelas tersebut dikatakan tidak tertib. Jadi beda antara 1 & 2 adalah pada poin 1, anak tidak tahu akan tugas atau tidak dapat melaksanakan tugas. Sedangkan pada poin 2, anak tahu dan dapat, tetapi kurang bergairah bekerja.

Ruang lingkup manajemen kelas meliputi dua hal yaitu : manajemen yang menyangkut siswa dan manajemen fisik (ruangan, perabot, alat pelajaran). Membuka jendela agar udara segar dapat masuk ke ruangan atau agar ruangan menjadi terang, menyalakan lampu listrik, menggeser papan tulis, mengatur meja, adalah merupakan kegiatan manajemen fisik kelas. Manajemen siswa berkaitan dengan hak dan kewajiban siswa itu sendiri. Hak siswa yang dimaksud antara lain menerima pelajaran; mengikuti kegiatan yang diadakan di sekolah; menggunakan fasilitas yang ada dan memperoleh bimbingan. Sedangkan kewajibannya adalah hadir

pada waktunya, mengikuti pelajaran dengan tertib; mentaati tata tertib dan peraturan yang berlaku dsb.

Agar siswa menerima hak yang sama di kelas guru harus berupaya untuk menciptakan dan mempertahankan suasana yang diliputi oleh motivasi siswa yang tinggi. Upaya itu dapat dilakukan melalui dua cara yaitu : secara preventif dan secara kuratif. Dikatakan secara **preventif** apabila upaya yang dilakukan atas dasar inisiatif guru untuk menciptakan suatu kondisi dari kondisi interaksi biasa menjadi kondisi pembelajaran dengan jalan menciptakan kondisi baru yang menguntungkan bagi proses pembelajaran. Manajemen kelas yang preventif ini dapat berupa tindakan, contoh atau pemberian informasi yang diberikan kepada siswa sehingga pada diri siswa akan berkembang motivasi yang tinggi, atau motivasi yang sudah baik itu tidak dinodai oleh tindakan siswa yang menyimpang sehingga mengganggu terjadinya proses pembelajaran di kelas.

Sedangkan yang dimaksudkan dengan manajemen kelas secara **kuratif** adalah manajemen kelas yang dilaksanakan karena terjadinya penyimpangan pada tingkah laku siswa sehingga mengganggu jalannya proses pembelajaran itu. Dalam hal ini kegiatan manajemen kelas akan berusaha menghentikan tingkah laku yang menyimpang dan kemudian mengarahkan ke terciptanya tingkah laku siswa yang mendukung terselenggaranya proses pembelajaran dengan baik.

Kegiatan manajemen kelas yang demikian ini dapat saja dilakukan secara seketika sesudah tingkah laku menyimpang itu muncul, atau dapat pula dilakukan secara perlahan-lahan dalam dimekasi waktu yang agak panjang. Ini akan tergantung kepada seberapa jauh tingkat penyimpangan tingkah laku itu telah terjadi, dan seberapa jauh dampaknya terhadap kelabilan kondisi pembelajaran yang optimal. Perbedaan kedua jenis manajemen kelas itu juga akan berpengaruh terhadap perbedaan langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh seorang guru dalam menerapkan kedua jenis manajemen kelas tersebut.

D. PENGELOLAAN KELAS DAN PENGAJARAN

Pengelolaan kelas dan pengajaran adalah dua kegiatan yang mempunyai hubungan yang erat, namun dapat dibedakan karena keduanya memiliki tujuan yang berbeda. **Pengelolaan pengajaran** (instruction) mencakup semua kegiatan yang secara langsung dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan khusus pengajaran (menyusun rencana pengajaran, melaksanakan pengajaran, bertanya, menilai dsb). Sedangkan **pengelolaan kelas** menunjuk kepada kegiatan-kegiatan yang menciptakan dan mempertahankan kondisi optimal bagi terjadinya proses pembelajaran secara tertib misalnya membina hubungan yang baik, penghentian tingkah laku yang menyimpang di kelas, memberi ganjaran bagi siswa yang lamban menyelesaikan tugas, dsb. Dengan demikian dalam proses pembelajaran dapat dibedakan dua kelompok masalah yaitu masalah pengajaran dan masalah pengelolaan kelas.

Masalah manajemen harus ditanggulangi dengan tindakan korektif manajemen, sedangkan masalah pengajaran harus ditanggulangi dengan tindakan instruksional. Karena begitu eratnya hubungan antara manajemen kelas dengan manajemen pengajaran kadang-kadang sulit untuk ditegaskan apalagi di dalam konteks CBSA dimana pencapaian tujuan-tujuan khusus pengajaran dicapai atas prakarsa sendiri. Misalnya siswa yang enggan mengambil bagian dalam kegiatan kelompok karena merasa ditolak oleh kelompok (masalah manajemen) tidak dapat ditanggulangi dengan membuat kegiatan menjadi lebih menarik (tindakan instruksional), meskipun tentu saja memang tidak dapat dibantah bahwa penarikan diri tersebut akan menghalangi tercapainya tujuan khusus pengajaran yang hendak dicapai melalui kegiatan kelompok yang dimaksud. Sebaliknya hubungan antar pribadi (interpesonal) yang baik antara guru dan siswa dan antar siswa dengan siswa (suatu petunjuk keberhasilan manajemen) tidak dengan sendirinya menjamin bahwa proses pembelajaran akan menjadi efektif. Yang jelas, manajemen kelas yang efektif merupakan prasyarat mutlak bagi terjadinya proses pembelajaran mengajar yang efektif.

Masalah manajemen kelas itu ada dua macam : *yaitu masalah individual dan masalah kelompok*, meskipun perbedaan merupakan perbedaan tekanan saja. Tindakan manajemen kelas

seorang guru akan efektif bila dapat mengidentifikasi dengan tepat hakekat masalah yang sedang dihadapi, sehingga dapat dipilih strategi penanggulangan yang tepat pula. *Rudolf Dreikurs* dan *Pearl Cassel* membedakan masalah manajemen kelas individual ke dalam 4 kelompok. Perbedaan ini didasarkan pada asumsi bahwa semua tingkah laku siswa merupakan upaya mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan untuk diterima kelompok dan kebutuhan untuk mencapai harga diri. Apabila kebutuhan itu tidak terpenuhi, maka individu yang bersangkutan akan berusaha mencapai dengan cara-cara tersendiri. Cara-cara tersebut adalah :

1. Tingkah laku yang ingin mendapatkan perhatian orang lain (*attention getting behavior*), dengan membadut di kelas (aktif), atau dengan berbuat serba lamban sehingga perlu mendapat pertolongan ekstra (pasif).
2. Tingkah laku yang ingin menunjukkan kekuatan (*power seeking behaviors*), misalnya dengan selalu mendebat atau kehilangan kendali emosional marah-marah, menangis (aktif), atau selalu lupa pada aturan-aturan penting di kelas (pasif).
3. Tingkah laku yang bertujuan untuk menyakiti orang lain (*revenge seeking behaviors*), dengan cara mengatai-mengatai, memukul, menggigit dsb. Kegiatannya dalam bentuk aktif saja.
4. Peragaan ketidakmampuan, yaitu dalam bentuk sama sekali menolak untuk mencoba melakukan apapun karena yakin bahwa hanya kegagalanlah yang menjadi bagiannya.

Selanjutnya *Dreikurs dan Cassel* mengemukakan bahwa: apabila guru merasa terganggu oleh perbuatan siswa, maka kemungkinan siswa yang bersangkutan ada pada tahap *attention getting* ; bila guru merasa dikalahkan atau terancam, maka siswa yang bersangkutan ada pada tahap *power seeking* ; bila guru merasa tersinggung atau terluka hatinya, maka kemungkinan pelakunya ada pada tahap *revenge seeking*; pada akhirnya bila guru merasa benar-benar tidak mampu berbuat apa lagi dalam menghadapi ulah siswa, maka kemungkinan yang dihadapinya adalah peragaan ketidakmampuan.

Lois V. Johnson dan Mary A. Bany mengemukakan tujuh kategori masalah kelompok dalam manajemen kelas :

1. Kelas kurang kohesif lantaran alasan jenis kelamin, suku, tingkatan sosial ekonomi dsb
2. Penyimpangan dari norma-norma tingkah laku yang telah disepakati sebelumnya, misalnya sengaja berbicara keras-keras diruang baca perpustakaan.
3. Kelas mereaksi negatif terhadap salah seorang anggotanya misalnya mengejek anggota kelas yang dalam pengajaran seni suara menyanyi dengan suara sumbang.
4. Membombong anggota kelas yang justru melanggar norma kelompok, misalnya pemberian semabngat kepada badut kelas.
5. Kelompok cenderung mudah dialihkan perhatiannya dari tugas yang tengah digarap.
6. Semangat kerja rendah atau semacam aksi protes kepada guru karena menganggap tugas yang diberikan kurang fair.
7. Kelas kurang mampu menyesuaikan diri dengan keadaan baru seperti gangguan jadwal, guru kelas kelas terpaksa diganti sementara oleh guru yang lain dsb.

Setiap masalah baik kelompok maupun masalah individual memerlukan penanganan yang berbeda. Masalah individual penanganannya ditujukan pada individu. Dan masalah kelompok ditujukan penanganannya kepada kelompok. Diagnosis yang keliru akan mengakibatkan terjadinya tindakan korektif yang keliru pula.

Keterangan masalah individu:

1. Tingkah laku mencari perhatian orang lain. Ini dapat dilakukan secara aktif maupun secara pasif. Yang aktif misalnya berupa tingkah laku siswa yang suka pamer , memperolok, membuat onar, memperlihatkan kenakalan, atau suka terus menerus bertanya. Sedangkan tingkah laku yang pasif nampak pada siswa yang malas atau terus-menerus minta bantuan.
2. Tingkah laku untuk mencari kekuasaan. Secara aktif tingkah laku yang demikian dapat berupa suka menampilkan pertentangan pendapat, mendekat tapi berbohong, menolak untuk melakukan perintah orang lain dan membandel. Sedangkan yang pasif dapat berupa menonjolkan kemalasan, apatis, keras kepala, amat pelupa, dan diam tapi tidak patuh.

3. Tingkah laku menuntut balas. Tingkah laku ini biasanya pada siswa yang aktif, menampakkan keganasan dan kesadisan. Ujud tingkah lakunya bisa berupa suka melakukan penyerangan fisik atau menunjukkan rasa sakit yang sangat apabila bila merasa dikalahkan atau diungguli. Termasuk juga pada jenis ini apabila ada siswa suka cemberut (pasif).
4. Tingkah laku tidak mampu. Tingkah laku ini biasanya tampil secara pasif. Ujudnya dapat berupa cepat menyerah terhadap tantangan, merasa gagal terus menerus, putus asa, dan suka mengundurkan diri, karena diliputi suasana ketidakmampuan ini, kemudian siswa yang demikian biasanya suka memencilkan diri.

Keterangan Masalah Kelompok

1. Kekurangan kompak. Pada umumnya kekurangkompakan ini nampak dalam bentuk gejala adanya konflik, ketegangan, keresahan, dan tidak tertariknya siswa dengan kelompok kelasnya. Para siswa tidak saling membantu.
2. Kekurangmampuan mengikuti peraturan. Misalnya pelanggaran terhadap peraturan atau norma kelas yang telah ditetapkan sebelumnya. Gejalanya adanya siswa yang suka berbisik, saling mengganggu, berbicara keras-keras dan saling berbuat keonaran.
3. Reaksi negatif terhadap anggota kelompok. Ada sekelompok siswa yang mempunyai aturan sendiri yang disepakati bersama walaupun mungkin tidak secara tertulis. Apabila ada anggota kelompok yang dianggap melanggar kesepakatan itu maka sering kelompok yang bersangkutan melakukan tindakan sendiri di kelas untuk memaksa kelompoknya mengikuti kesepakatan tsb. Reaksi negatif yang demikian itu akan menimbulkan masalah manajemen kelas yang bersifat kelompok.
4. Penerimaan kelas terhadap tingkah laku yang menyimpang dari aturan kelas. Apabila di kelas ada siswa yang melakukan pelanggaran terhadap aturan kelas tetapi masalah dianggap positif oleh anggota kelas lainnya, maka ini menandakan adanya tingkah laku kelompok yang menyimpang.

5. Mudah terganggu. Tingkah laku ini nampak apabila hanya karena masalah kecil saja kelas mereaksi terlalu berlebihan sehingga mengganggu jalannya proses pembelajaran. Kelompok yang demikian sebenarnya diwarnai dengan suasana ketidak-tenangan, ketidaktentuan atau kekhawatiran.
6. Tingkah laku yang menunjukkan protes. Tingkah laku protes yang dilakukan oleh kelompok baik bersifat terbuka maupun terselubung. Protes untuk tidak mau melakukan kegiatan, tidak mengerjakan PR secara serempak ini adalah contoh tingkah laku protes secara terbuka. Sedangkan perilaku yang terselubung adalah bertanya secara terus-menerus secara bergantian tanpa memperhitungkan arti pentingnya pertanyaan yang mereka ajukan.
7. Tingkah laku yang menunjukkan ketidakmampuan menyesuaikan diri terhadap lingkungan. Tingkah laku ini nampak dalam bentuk reaksi yang tidak wajar terhadap peraturan baru, perubahan peraturan, perubahan jadwal kegiatan, pergantian guru dsb. Mereka melakukan ketegangan karena merasa keutuhan kelompok akan terancam dengan hal-hal baru tersebut

E. Prosedur Manajemen Kelas

Prosedur manajemen kelas merupakan langkah-langkah yang hendak ditempuh untuk melakukan kegiatan manajemen kelas dengan sebaik-baiknya.

Prosedur manajemen kelas bersifat preventif

1. Peningkatan kesadaran pendidik sebagai guru

Dalam kedudukan sebagai guru, seorang pendidik harus sadar bahwa dirinya memiliki rasa "handharbeni" (memiliki dengan penuh keyakinan) dan bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran. Ia yakin bahwa apapun corak proses pembelajaran yang akan terjadi terhadap siswa, semuanya akan menjadi tanggungjawab guru sepenuhnya. Perwujudan dari rasa handharbeni dan tanggung jawab itu akan nampak dalam bentuk kesatuan empat unsur :

- a. Upaya mengubah tingkah laku
- b. Upaya mewujudkan suasana pembelajaran yang mendukung
- c. Rasa cinta kasih
- d. Pegangan norma yang baku.

Hanya dengan dasar kesadaran yang tinggi dan bulat akan dirinya sebagai seorang guru, maka kegiatan manajemen kelas yang bersifat preventif akan dapat dilaksanakannya dengan baik.

2. Peningkatan kesadaran siswa

Langkah kedua yang harus dilakukan oleh guru adalah meningkatkan kesadaran siswa akan dirinya terutama tentang perimbangan antara hak dan kewajibannya. Dengan menyadari akan hak dan kewajiban tersebut diharapkan siswa akan dapat mengendalikan dirinya dari tindakan dan tingkah laku menyimpang yang akan mencemari suasana pembelajaran. Kesadaran itu akan diperoleh secara menyeluruh dan seimbang jika siswa menyadari akan kebutuhannya dalam proses pembelajaran. Yaitu kebutuhan akan tercapainya tujuan-tujuan pembelajaran yang telah ditentukan. Upaya penyadaran ini adalah menjadi tanggung jawab setiap guru, karena dengan kesadaran yang tinggi akan peranannya sebagai anggota masyarakat sekolah, akan menimbulkan suasana yang mendukung untuk melakukan proses pembelajaran.

3. Penampilan sikap guru

Penampilan sikap guru ini diwujudkan dalam interaksinya dengan siswa yang dilambri dengan sikap tulus dan hangat. Yang dimaksud dengan sikap tulus disini adalah sikap seorang guru dalam menghadapi siswa secara berterus terang tanpa pura-pura, tetapi diikuti dengan rasa ikhlas dalam setiap tindakannya demi kepentingan perkembangan dan pertumbuhan siswa sebagai siterdidik.

Sedangkan yang dimaksud dengan hangat adalah keadaan pergaulan guru dengan siswa dalam proses pembelajaran yang menunjukkan suasana keakraban dan keterbukaan dalam batas

peran dan kedudukannya masing-masing sebagai anggota masyarakat sekolah

4. Pengenalan terhadap Tingkah Laku Siswa

Tingkah laku yang mesti dikenal oleh guru adalah tingkah laku, baik yang mendukung maupun yang dapat mencemarkan suasana yang diperlukan untuk terjadinya proses pembelajaran. Tingkah laku tersebut dapat berbentuk perorangan maupun kelompok.

5. Penemuan Alternatif Manajemen Kelas

Setelah tingkah laku siswa itu dikenali, tugas guru selanjutnya adalah berusaha menetapkan alternatif manajemen kelas yang akan dilakukan. Upaya ini diarahkan untuk mempertahankan dan menghidup suburkan berlangsungnya perilaku yang mendukung suasana pembelajaran. Agar pemilihan alternatif tindakan manajemen kelas itu dapat sesuai dengan situasi yang dihadapi, maka perlu kiranya seorang pendidik memahami berbagai pendekatan yang digunakan dalam manajemen kelas

6. Pembuatan kontrak sosial

Pembuatan kontrak sosial yang dimaksudkan adalah pengaturan tingkah laku dengan menggunakan norma atau nilai. Norma dan nilai yang dimaksud dituangkan dalam bentuk peraturan atau tata tertib kelas baik tertulis maupun tidak tertulis, yang berfungsi sebagai standar tingkah laku bagi siswa maupun kelompok. Kontrak sosial tersebut benar-benar dihayati dan dipatuhi sehingga meminimalkan terjadinya pelanggaran. Sebaiknya kontrak sosial ini disusun oleh siswa atas arahan dan bimbingan guru.

Prosedur Manajemen Kelas yang Bersifat Kuratif

1. Identifikasi masalah.

Identifikasi masalah ini dilakukan dengan jalan berusaha memahami dan menyidik penyimpangan tingkah laku siswa yang dapat mengganggu kelancaran proses pembelajaran di kelas. Upaya penyidikan dimaksud dapat berupa : tingkah laku yang

berdampak negatif secara luas atau tidak atau penyimpangan tingkah laku hanya sekedar masalah perseorangan atau masalah kelompok : penyimpangan itu bersifat sesaat saja atau sering dilakukan atautkah sekedar kebiasaan siswa .

2. Analisis Masalah

Setelah sumber masalahnya diketahui, barulah dapat dianalisa apa penyebab masalah itu muncul.

3. Penetapan Alternatif pemecahan

Untuk dapat memperoleh alternatif-alternatif pemecahan itu, guru hendaknya memahami pendekatan yang cocok dengan masalah yang dihadapi. Dengan membandingkan berbagai alternatif pendekatan yang dapat dipergunakan, guru dapat memilih alternatif yang terbaik untuk mengatasi masalah itu pada suatu situasi yang dihadapinya.

4. Monitoring

Setelah masalah diatasi perlu adanya monitoring akibat-akibat yang terjadi karena perlakuan guru dalam mengatasi masalah tersebut. Hal ini perlu dilakukan karena akibat perlakuan guru dapat saja mengenai sasaran, yaitu yaitu meniadakan tingkah laku yang menyimpang, akan tetapi dapat juga menimbulkan tingkah laku menyimpang berikutnya yang justru lebih jauh penyimpangannya

5. Memanfaatkan Umpan Balik

Hasil monitoring itu sebenarnya merupakan umpan balik bagi guru guru yang sangat berharga, karena dengan itu dapat dikaji kembali apakah alternatif yang dilakukan itu tepat atau tidak , atau masih perlu disempurnakan. Cara melaksanakan umpan balik adalah: memperbaiki pengambilan alternatif yang pernah ditetapkanbila kelak menghadapi masalah yang sama pada situasi yang sama ; dasar dalam melakukan kegiatan manajemen kelas berikutnya sebagai tindak lanjut dari kegiatan manajemen kelas yang telah dilakukan sebelumnya.

Guru Sebagai Pengelola

Sistem pembelajaran dirancang untuk belajar, dan hal ini dapat terlaksana dalam suatu cara yang efektif dan efisien apabila perbuatan manusia diarahkan dan dipertahankan pada tingkat penguasaan maksimal. Dalam pembelajaran, tentu ada guru dan ada siswa yang belajar. Adanya kurikulum berbasis kompetensi yang sedang hangat dibicarakan dan sudah mulai diterapkan di sekolahan, hal ini menandakan bahwa keinginan dan kemampuan siswa-siswa sudah mulai diistimewakan. Karena bagaimanapun yang namanya belajar itu menyangkut apa yang harus dikerjakan para siswa untuk dirinya sendiri, makanya inisiatif harus datang dari para siswa itu sendiri (Jhon Dewey dikutip oleh Ivor K Davis, 1991 : 31).

Dari pendapat ini jelaslah bahwa guru hanya sebagai pengelola, pembimbing, pengarah dan pemberi motivasi. Para murid harus didorong dan dirangsang untuk belajar bagi diri mereka sendiri, dan tugas guru yang sebenarnya adalah menjamin bahwa siswa-siswi menerima tanggung jawabnya sendiri untuk belajar dengan mengembangkan sikap dan antusiasme yang tinggi. Meskipun banyak guru dan ahli psikologi tidak sependapat tentang hakikat proses belajar secara eksak, namun terdapat prinsip-prinsip belajar tertentu yang telah disetujui oleh ahli pendidikan pada umumnya. Alvin C. Eurich (1962) dari Ford Foundation menyimpulkan hal-hal sbr.

1. Hal apa pun yang dipelajari oleh siswa, maka ia harus mempelajarinya sendiri ; tidak ada seorangpun dapat melakukan kegiatan belajar tersebut untuknya.
2. Setiap murid belajar menurut tempo (kecepatan) nya sendiri, dan untu setiap kelompok umur, terdapat variasi dalam kecepatan belajar.
3. Seorang murid belajar lebih banyak bila mana setiap langkah segera diberikan penguatan (reinforcement).
4. Penguasaan secara penuh dari setiap langkah memungkinkan belajar secara keseluruhan lebih berarti.

5. Apabila murid diberikan tanggung jawab untuk memepelajari sendiri, maka ia lebih termotivasikan untuk belajar; ia akan belajar dan mengingat secara lebih baik.

Adanya keanekaregaman masalah yang dijumpai dalam proses pembelajaran seringkali cenderung membuat guru buta terhadap apa yang harus dicapai. Seringkali mencari jawaban untuk masalah-masalah yang tidak benar, dan kadang-kadang telah melaksanakan pemecahan tanpa lebih dahulu menemukan atau menentukan apakah sebenarnya permasalahan yang dihadapi.

Bila kita bertanya sifat-sifat apa saja yang harus dimiliki guru yang baik atau sifat-sifat yang bagaimana perlu untuk guru yang berhasil, jawabannya dihadapkan pada kesulitan-kesulitan. Sifat-sifat seperti kesungguhan, efisien, keberanian, ketegasan, penuh tenaga, taktis, berpribadi, semuanya itu muncul difikiran kita. Suatu pendekatan yang lebih bermanfaat adalah perlu memperhatikan apakah yang sesungguhnya dilaksanakan guru; dengan kata lain , menggunakan suatu pendekatan fungsional dan bukan kualitas (sifat-sifat), sesudah itu meyakini bahwa fungsi-fungsi tersebut dilaksanakan dalam cara yang paling efisien, efektif dan ekonomis.

Pada dasarnya ada dua kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap guru yaitu guru sebagai manajer sumber belajar dan melaksanakan dirinya sebagai sumber belajar. Guru sebagai manajer apabila guru dengan sengaja menciptakan suatu lingkungan belajar di dalam kelasnya dengan maksud untuk mewujudkan tujuan yang sudah dirumuskan sebelumnya. Sedangkan guru sebagai pelaksana sumber belajar apabila secara fisik guru mengajar di kelas.

Fungsi Guru Sebagai Manajer

Pada dasarnya fungsi manajer itu secara umum ada empat, begitu juga fungsi guru sebagai manajer ada empat kegiatan : perencanaan ; pengorganisasian : penggerakan (memimpin) ; pengawasan. Perencanaan bagi guru berhubungan dengan hal-hal memperkirakan tuntutan , menentukan tujuan, menulis silabus kegiatan instruksional, menetapkan urutan topik-topik yang akan dipelajari, mengalokasikan waktu yang tersedia dan menganggarkan sumber-sumber yang diperlukan. Denga cara ini guru berusaha

menjembatani jurang antara dimana murid berada dan kemana mereka harus dibawa. Pengorganisasian melibatkan penciptaan secara sengaja suatu lingkungan belajar dan pendelegasian tanggung jawab, dalam rangka mewujudkan tujuan program pembelajaran yang telah direncanakan. Tujuan akhir dari pengorganisasian ini adalah membuat murid-murid lebih mudah bekerja dan belajar bersama, organisasi yang efektif hanya dapat diciptakan bilamana guru menghargai murid secara perorangan. Memimpin atau mengarahkan adalah suatu fungsi yang sangat pribadi, dan melibatkan gaya motivasional guru. Tugasnya adalah membimbing, mendorong muridnya. Guru berupaya untuk mempengaruhi muridnya agar tujuan yang telah direncanakan tercapai secara maksimal. Tujuan akhirnya adalah untuk memotivasikan dan mendorong muridnya sehingga mereka menerima dan melatih tanggung jawab untuk belajar mandiri. Fungsi kepemimpinan ini sangat penting untuk kebutuhan batin muridnya. Karena murid yang dipimpin dengan baik akan belajar secara maksimal dengan hasil optimal. Fungsi yang terakhir adalah mengawasi, tujuannya adalah “untuk mengusahakan peristiwa-peristiwa yang sesuai dengan rencana “. Ini adalah fungsi yang paling sulit bagi guru. (Koontz dan O’Donnell, 1968). Pengawasan memungkinkan guru untuk memonitor kemajuan yang telah diperoleh. Penyimpangan segera dapat dibetulkan sebelum program pembelajaran keluar dari arah yang dituju.

Memenej / Mengelola Suasana Pengajaran

Berbicara apakah suasana pengajaran ini menunjang keberhasilan guru dalam pembelajaran atau tidak, sepenuhnya tergantung dari sikap guru itu sendiri. Suasana pengajaran yang jelek misalnya guru membalik membalas bertanya kepada murid yang bertanya, guru mengetawakan atau sikapnya sinis terhadap pernyataan/pertanyaan murid yang menurut guru pertanyaan/pertanyaan itu tidak pada tempatnya atau “tolol”, guru selalu menyuruh murid yang menanyakan soal maju ke depan, guru mengolok-olok dengan tindakan fisik terhadap murid yang tidak dapat memberikan jawaban yang benar, dsb.

Agar suasana pengajaran itu menjadi baik usahakanlah :

1. Bersikap wajar (menerima) terhadap jawaban yang tidak benar. Jadikanlah jawaban yang keliru itu untuk mencari jawaban yang benar, sehingga murid akan selalu aktif ada dalam jalur proses pembelajaran : dari jawaban yang keliru itulah sering sampai kepada jawaban yang benar.
2. Memberikan kebebasan dan cukup waktu (kesempatan) untuk melakukan penelaahan. Bagaimana kecendrungan anda sebagai guru : apakah menerima jawaban (hasil akhir) yang benar : apakah menerima cara penyelesaian murid sesuai dengan cara anda menjawab : atau apakah membenarkan setiap cara atau pendekatan sepanjang cara itu benar ? kalau guru ingin agar murid belajar dengan aktif dan mengharapkan mereka kreatif. Sebaiknya hindarkanlah membuat soal dengan jawabannya yang benar hanya sebuah, dan selalu mendorong siswa agar dalam menjawab soal dengan menggunakan berbagai pendekatan atau cara.
3. Hati-hati dalam menilai murid berdasarkan respon lisan. Usahakanlah mengarahkan perhatian kepada semua murid, baik pada anak yang penalarannya benar maupun pada murid yang penalarannya kurang benar, atau pada anak yang kurang bicara. (lihat buku Ruseffendi, hal. 16 & 17).

Guru Efektif

Guru efektif adalah guru yang mengajarnya berhasil ; dan tujuan pengajaran tercapai (Ruseffendi, 1991 : 39). Menurut perkembangannya guru efektif itu dapat dibagi ke dalam empat tahap : 1). Guru yang dianggap berhasil mengajar atau guru efektif itu guru yang memiliki sifat keguruan sebagai bawaan (terampil, disiplin, pendorong, memiliki daya tarik, kurang emosional, acuh patuh, penolong, minatnya besar, bersifat kepemimpinan dsb) dan menguasai bidaang studi. 2). Guru yang memiliki sifat keguruan, menguasai bidang studi, dan menerapkan metode-metode yang efektif dengan tepat. Yaitu metode mengajar yang menurut hasil penelitian itu baik/tepat untuk topik tertentu. 3). Guru efektif adalah guru yang selain memiliki sifat 1 & 2 juga memiliki kemampuan

untuk mengadakan interaksi dengan siswa dalam proses belajar mengajarnya. 4). Guru yang memiliki sebangkah kompetensi dan mampu menerapkannya pada topik dan saat yang tepat Ia mengetahui kapan ia menggunakan kompetensinya dan kapan tidak; tidak cukup hanya memiliki saja. Kegagalan sering dialami disebabkan karena guru menerapkan kompetensinya pada saat atau tempat yang salah.

Guru yang Kurang Efektif di Tingkat Sekolah Dasar

1. Lebih banyak menggunakan waktu untuk bekerja dalam kelompok kecil tetapi lebih sedikit dalam kelompok besar. (kel. Kecil 3 – 5, sedangkan kel. Besar 20 – 25)
2. Lebih banyak memberi kesempatan kepada kelompok kecil untuk bekerja sendiri-sendiri dalam kelompoknya.
3. Lebih banyak mengajukan pertanyaan-pertanyaan sukar dan hanya sedikit mengajukan pertanyaan-pertanyaan mudah.
4. Lebih sering mengomentari dan mendiskusikan jawaban siswa.
5. Memberikan lebih banyak kesempatan kepada siswa untuk berinisiatif dan memberikan komentar.
6. Kurang perhatian terhadap siswa yang sedang bekerja sendiri.
7. Lebih sering menyimpang, merusak tingkah laku anak.
8. Lebih banyak memarahi atau menceca.
9. Lebih banyak mengeritik
10. Kurang memuji untuk terjadinya hubungan baik
11. Waktu kurang dipakai untuk kegiatan akademik yang sesyuai dengan tujuan.

Untuk Tingkat Menengah, guru efektif itu adalah :

1. Guru yang berorientasi kepada tugas yang pengajarannya diarahkan kepada pencapaian hasil belajar siswa
2. Guru yang memberi kesempatan kepada siswa untuk mempelajari apa yang harus dikuasainya ; siswa belajar dengan pengarahan itu.

3. Guru yang mengajarnya bervariasi, seperti menggunakan alat bantu, strategi belajar mengajar yang berbeda-beda, dan macam-macam kegiatan
4. Guru yang antusias, seperti giat, berminat, merangsang, terlibat, dan dalam mengajar ia menguasai.
5. Guru yang menerangkan pelajarannya dengan jelas.

Selain ciri-ciri di atas ada beberapa ciri lagi yang perlu untuk dipedomani untuk sekolah dasar yaitu :

1. Berpengalaman dalam mengajar;
2. Rapi, baik dalam kelas maupun dalam pekerjaannya ;
3. Pertanyaan-pertanyaan relatif lebih mudah sehingga kebanyakan siswa bisa berpartisipasi
4. Memuji siswa sebagai pendorong ; acuh
5. berkeliling di dalam kelas selama siswa belajar ;
6. Memberikan dorongan dengan menggunakan isyarat, seperti mengangguk, dengan ibu jari, berusaha agar siswanya dapat berpartisipasi aktif, menguasai materi peng.

Untuk tingkat menengah khusus ditingkat menengah pertama, pengajaran yang efektif dapat dilakukan melalui :

1. Setengah dari waktu mengajarnya dipergunakan untuk ceramah, demonstrasi, dan diskusi. Sedangkan guru yang kurang efektif, lebih dari setengah waktunya dipergunakan untuk tugas individual ditempat.
2. Mengajukan pertanyaan yang mengakibatkan siswa berpikir, setelah kebanyakan waktu mengajarnya digunakan untuk ceramah dan diskusi.
3. Guru efektif menggunakan waktunya kebanyakan untuk tanya jawab.
4. Guru efektif lebih banyak bertanya melalui pertanyaan yang jawabannya berupa penjelasan dengan jawaban berupa hasil (produk) singkat, dan mengajukan pertanyaan baru setelah jawaban yang benar itu diketahui.

5. Guru yang efektif menggunakan lebih banyak contoh-contoh yang relevan dari pada guru yang tidak efektif.

Untuk terjadinya proses pembelajaran yang efektif sikap guru yang baik dalam kelas sangat perlu diperhatikan, karena sikap guru merupakan jiwa dari kegiatan pembelajaran. Sikap guru sangat erat kaitannya dengan nilai, kepercayaan dan norma-norma yang diakui baik dan dianut oleh individu itu sendiri. Di dalam sebuah kelas mungkin siswa merasa tenteram, tenang menghadapi gurunya seperti menghadapi orang tuanya sendiri. Dengan demikian siswa akan merasa betah belajar dan begitu sebaliknya. Mungkin di kelas lain siswa merasakan kelas sebagai hukuman sehingga dia akan bosan dan tidak henti-hentinya siswa mengamati jam untuk mengetahui kapan pertemuan dengan guru akan berakhir. Salah satu daya tarik agar siswa menyukai kehidupan di kelas sikap dan penampilan guru di kelas. *Good dan Brophy* berpendapat bahwa sikap guru yang baik akan terlihat tiga hal :

1. Sikap terhadap diri, indikatornya adalah :

- a. Tampak menyukai dirinya (mau bersolek ; tidak acuh terhadap dirinya)
- b. Merasakan keberhasilan diri dan kemanfaatan dirinya bagi orang lain.
- c. Memiliki perhatian yang bervariasi, menyukai banyak hal misalnya kesenian, sastra, teknik dll

2. Sikap terhadap profesi, pekerjaan guru yang dipilih dan menyenangkan kawan sejawatnya. Indikatornya adalah :

- a. Merasakan bahwa yang dilakukan mempunyai manfaat bagi pendidikan anak-anak.
- b. Menikamati, merasakan puas akan pekerjaan yang telah dimiliki seakan-akan tidak ingin mencari pekerjaan lainnya.
- c. Merasakan bahwa apa yang dilakukan sudah merupakan alternatif yang ter baik karena sudah dipikirkan dengan baik, teliti cermat, dan sudah mengerahkan semua kemampuan yang dimilikinya.

- d. Tidak enggan menerima saran dari kawan guru, dan bila perlu tidak enggan pula untuk bertanya kepada teman sejawat tanpa pandang derajat, pangkat, sosio ekonomi dan juga usia.

3. Sikap terhadap siswa, yang ditandai oleh indikator antara lain :

- a. Menyadari bahwa tiap siswa merupakan individu yang unik sehingga perlu perhatian dan pelayanan yang khusus pula.
- b. Mengenal paling sedikit satu macam keistimewaan pada diri masing-masing siswa sehingga tidak akan meremehkan siswa.
- c. Bersedia mendorong setiap siswa tanpa mengenal pilih kasih. Mengenal “ada dimana” siswa berada sehingga guru dapat dengan tepat menempatkan diri untuk mengajak siswa untuk maju belajar.

Manajemen Lingkungan Psikososial

Cakupan lingkungan psikososial itu adalah sikap, emosi, nilai dan hal-hal lain yang berkaitan dengan perilaku di dalam kelas. **Lingkungan psikososial yang diharapkan itu adalah : lingkungan yang hangat** (penuh persahabatan dan penerimaan oleh semua pihak) ; **lingkungan yang menolong** (memberi semangat, dengan sekecil mungkin menimbulkan ancaman dan kecemasan); dan **lingkungan yang menyenangkan** (menyediakan situasi belajar dan bekerja yang menggembirakan bagi murid). Sebaliknya lingkungan yang dingin kurangnya persahabatan dan hambar. Murid yang merasa terancam akan merasa serba takut dan serba salah untuk melakukan kegiatan dalam kelas, sebab akan terjadinya tindakan punitif (memberikan hukuman) kepada murid. Lingkungan yang tidak menyenangkan menunjukkan tidak adanya rasa humor, kurang gembira, terjadinya kekerasan dan pertentangan dalam kelas.

Penciptaan lingkungan psikososial yang positif, memelihara dan mempertahankannya merupakan tanggung jawab guru, dalam hal ini perlu diperhatikan tiga hal:

Hubungan antar Manusia

Hubungan antar manusia menunjuk pada bagaimana berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain. Faktor yang perlu diperhatikan adalah: **hubungan antar manusia pada umumnya ; hubungan dengan murid ; hubungan dengan guru dan petugas lainnya ; dan hubungan dengan orang tua murid.**

Hubungan antar manusia pada umumnya meliputi, bersahabat (tersenyum,bicara secara ramah,baik soal pribadi maupun keluarganya) sebagaimana yang disarankan oleh AAK Gimnastiar melalui lima S, senyum, salam, sapa, sopan dan santun; memiliki sikap positif (menghindari mengeluh, memfitnah, mencari-cari kesalahan atau menyebarkan desas desus) ; kemampuan mendengarkan (menunjukkan perhatian pada orang lain,dan menunjukkan kesan bahwa pendapat orang lain itu berharga atau penting, serta menambah atau meningkatkan kualitas komunikasi dengan adanya saling tukar pendapat ; kemampuan memuji orang lain.

Hubungan dengan murid. Berhubungan dengan murid selain memiliki sifat sebagaimana berhubungan dengan orang lain (empat hal di atas) guru dituntut untuk memiliki keterampilan khusus yaitu: menaruh perhatian, memberi motivasi, menunjukkan keinginan membantu, menjadi contoh dalam sopan santun, dan berperilaku baik.

Hubungan dengan guru dan petugas lain. Sama juga dengan hubungan antar manusia, antar guru dengan petugas sekolah lainnya agar menjalin hubungan yang akrab selain sikap tersebut guru dengan staf lainnya perlu: membagi beban (saling membantu untuk meringankan beban dalam menyelesaikan tugas-tugas sekolah): berperan serta secara aktif (misalnya menyumbangkan pikiran dalam pengambilan keputusan); musyawarah (guru menghargai pendapat guru dan staf sekolah lainnya, melalui musyawarah) ; memimpin dan dipimpin (memberi contoh yang baik bila berada di depan atau ing garso sung tulodo, memberi semangat bila berada di tengah atau ing madya mengun karso, dan memberi pengaruh bila berada di belakang

atau tut wuri handayani). Bila guru menjadi orang yang di pimpin, maka jadilah pengikut yang baik, keinginan bekerjasama dan saling membantu agar tujuan sekolah tercapai.

Hubungan guru dengan orang tua murid. Selain harus memiliki sikap untuk berhubungan dengan manusia lainnya, guru juga mengaflikasikan sikap tersebut dengan orang tua murid. Disamping itu, guru perlu memperhatikan: berkomunikasi secara teratur (mengadakan pertemuan secara periodik, melalui surat menyurat, atau melalui media yaitu lewat telpon) ; berkomunikasi secara jelas (misalnya memberikan penjelasan tentang cara-cara belajar siswa yang baik) ; melaporkan kemajuan murid (tentang kemajuan anaknya, hasil-hasil yang di capai, program pengajaran yang akan dilaksanakan, kesulitan-kesulitan yang dihadapi anaknya) ; menjelaskan harapan-harapan (misalnya tentang penyelesaian pr bagi anaknya, menabung, dan mengikuti kegiatan ekstra kurikuler lainnya) ; memberikan pelajaran tambahan untuk murid-murid secara individual (khusus untuk siswa yang mengalami kesulitan belajar dalam bidang studi tertentu serta petunjuk-petunjuk pelaksanaannya dan biaya yang dibutuhkan) ; menyelenggarakan rapat yang produktif atau POMG. (dalam rapat ini dibicarakan tentang kemsajusn murid, kesulitan yang dihadapi guru, cara-cara untuk mengatasi kesulitan, serta partisipasi orang tua dalam mengatasi kesulitan guru tersebut).

Tanggung Jawab dalam Lingkungan Psikososial

Agar lingkungan psikososial tetap hangat, terbuka dan menyenangkan, perlu adanya penegasan tanggung jawab guru dan murid masing-masing.

Tanggung Jawab Guru

1. Keakraban. (berkomunikasi secara baik dengan siswa dalam suasana yang akrab, misalnya menanyakan tentang hal ikhwal siswa dan keluarganya).
2. Adil.
3. Konsisten (tetap pendirian tidak mudah berubah, seperti pepatah ; pagi kedelai, sore sudah menjadi tempe)

4. Bekerja dengan motivasi tinggi (bekerja dengan sepenuh hati, menyukai pekerjaan dan antusias)
5. Humor
6. Menciptakan suasana yang tidak menghukum
7. Bertanggung jawab untuk meraih sukses (memberi motivasi dalam pembentukan kepercayaan diri dan murid-murid)
8. Penerimaan murid secara pribadi (kerdipan mata, anggukan, senyuman, dan menyebut nama murid)
9. Pemahaman akan kesulitan yang dihadapi murid (berkurangnya ancaman dan stres yang dihadapi murid).
10. Kesiediaan membantu murid dalam mengatasi masalah
11. Menumbuhkan rasa ikut memiliki bagi murid.
12. Memelihara program dan berusaha untuk mencapai progra tersebut
13. Menumbuhkan dalam diri murid bahwa dia itu penting dan berarti.
14. Mengorganisasikan semua tanggung jawab secara tertulis dalam bentuk daftar cek, sehingga tidak ada yang terlewat.

Tanggung Jawab Murid

1. Belajar, yang berkaitan dengan kognitif, afektif dan psikomotor
2. Memberikan bantuan (partisipasi dalam diskusi, melaksanakan tugas-tugas kelompok, berperilaku yang terbaik dalam kelas)
3. Melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya serta menyelesaikannya sesuai dengan waktu yang ditentukan.
4. Melakukan sesuatu dengan penuh pertimbangan
5. Berperilaku baik dalam berhubungan dengan orang lain (sopan, santun, tidak melukai orang lain)

Mempertahankan Lingkungan Psikososial

Lingkungan psikososial dapat dipertahankan melalui :

1. Model (cara belajar yang diberikan lewat mencontoh dan meniru)
2. Penguatan lisan (proses pemberian hadiah atas perilaku murid yang disetujui oleh guru) misalnya ucapan terima kasih, pujian dsb.
3. Diskusi (lingkungan psikososial yang terganggu oleh murid tertentu)
4. Rapat kelas (memperbaiki dan mengarahkan ke arah yang lebih baik).

Pendekatan dalam Pengelolaan Kelas

Sebagai pekerja sosial, seorang guru harus mendalami kerangka acuan pendekatan-pendekatan kelas, sebab di dalam penggunaannya ia harus terlebih dahulu meyakinkan bahwa pendekatan yang dipilihnya untuk menangani sesuatu kasus pengelolaan kelas merupakan alternatif yang terbaik sesuai dengan hakekat masalahnya. Artinya seorang guru terlebih dahulu harus menetapkan bahwa penggunaan sesuatu pendekatan memang cocok dengan hakekat masalah yang ingin ditanggulangi. Ini tentu tidak dimaksudkan untuk mengatakan bahwa seorang guru akan berhasil baik setiap kali ia menangani kasus pengelolaan kelas. Sebaliknya, keprofesionalan cara kerja seorang guru adalah demikian sehingga apabila alternatif tindakannya yang pertama tidak memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan, maka ia masih mampu melakukan analisis ulang terhadap situasi untuk kemudian tiba pada alternatif pendekatan yang kedua, dan seterusnya. Cara kerja semacam ini berbeda sekali dengan pendekatan seorang tukang, juga dikalangan seorang pendidikan, misalnya yang menggantungkan diri pada resep-resep, misalkan dalam bentuk aturan umum tentang apa yang harus dan apa yang tidak boleh dikerjakan (daftar do's dan don'ts seperti "Selalulah bersikap adil", "suara harus tetap tenang dikala memarahi peserta didik", marahilah peserta didik secara empat mata" dan yang semacamnya).

Seorang pekerja pendidikan yang menggantungkan diri pada “buku resep” macam ini akan segera kehilangan akal apabila suatu dalil yang ia terapkan ternyata tidak memberi hasil sebagaimana yang diharapkan.

BAB VII

KONSEP DASAR SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Latar Belakang Supervisi Pendidikan

Supervisi perlu diberikan kepada guru mengingat beberapa hal antara lain: Guru sebagai seorang individu biasanya mempunyai keterbatasan dan kekurangan baik dalam hal pengetahuan maupun dalam kemampuan professional. Ketidak sempurnaan guru tampak jelas dalam pengamatan sehari-hari. Misalnya guru kadang-kadang keliru dalam memberikan informasi kepada siswa yang mungkin disebabkan pengasaan akan materi yang masih kurang atau mungkin juga karena guru terampil dalam mengelola kelasnya sehingga kelas rebut dalam belajar dan pengajaran kurang efektif. Ketidak sempurnaan ini perlu ditingkatkan dengan memberikan supervisi. Di samping itu guru merupakan makhluk social sejak lahir membutuhkan bantuan orang lain untuk tetap hidup, tumbuh dan berkembang. Dengan kata lain manusia membutuhkan orang lain untuk dapat hidup dan berkembang dan dipengaruhi oleh norma-norma kelompok atau masyarakatnya. Bila norma-norma kelompok ini baik, maka orang dalam kelompok jendrung menjadi baik. Robbin (1982) mengatakan bahwa norma-norma social suatu kelompok merupakan kunci yang menentukan cara kerja individual dan prestasinya. Begitu juga halnya dengan sekolah yang merupakan satu kelompok sosial. Norma-norma social sekolah akan mempengaruhi cara kerja dan produktivitas guru. Guru dapat terpengaruh menjadi lebih baik melakukan tugas-tugasnya bila teman-teman guru lainnya

dapat bekerja dengan baik. Misalnya disuatu sekolah guru-guru penuh semangat dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya, disiplin mereka tinggi. Guru yang baru masuk kelas pun yang mulanya kurang bersemangat dan kurang disiplin dalam mengajar akan terpengaruh lebih baik dan lebih disiplin dalam mengajar. Pidarta (1992) mengatakan bahwapengaruh orang lain dalam kehidupan kelompok untuk memajukan diri sangat besar. Secara tidak langsung seorang guru akan membandingkan kemampuan dan prestasi guru lainnya dikoornasikan secara sengaja menjadi lebih kondusif untuk meningkatkan profesi. Hal inilah yang dimanfaatkan oleh kegiatan supervisi.

1. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi berlangsung dengan cepat. Hal ini akan mempengaruhi kehidupan manusia. Manusia hendaknya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, beguitujuga halnya dengan generasi yang akan datang. Untuk itu generasi yang akan datang perlu dipersiapkan sedini mungkin. Menurut Pidarta (1992) persiapan epektif adalah melalui pendidikan. Sekolah memegang peranan penting dalam mempersiapkan mereka, karena sekolah lah yang merupakan lembaga pormal yang disertai tanggung jawab oleh pemerintah untuk membentuk manusia Indonesia seutuhnya, yang mampu hidup sesuai dengan perubahan yang terjadi.

Berhasil tidaknya sekolah mempersiapkan generasi yang akan datang, tombak pelaksana adalah guru. Kemampuan professional guru sesuai dengan latar belakang pendidikan yang mereka peroleh secara pormal perlu secara terus menerus ditingkatkan agar mampu mengolah pembelajaran dengan epektif dan efisien. Salah satu cara yang dianggap epektif untuk meningkatkan kemampuan professional guru adalah melalui supervisi. Dengan supervisi memungkinkan guru mendapatkan umpan balik dalam memperbaiki aktivitas-aktivitasnya dan memotipasi mereka untuk selalu meningkatkan diri dan kemampuan professional sehingga pelaksanaan proses pembelajaran terus menerus menjadi lebih baik.

2. Pertumbuhan jabatan

Guru sebagai seorang tenaga professional harus terus menerus meningkatkan atau mengembangkan dirinya sehingga dapat berkembang sesuai dengan profesinya dan dapat merasa puas dengan jabatan yang diperolehnya.

Untuk mengembangkan diri atau jabatan sebagai guru dengan baik juga tergantung pada dorongan dan bantuan yang diberikan supervisor. Apa lagi system kenaikan pangkat apa bila system kenaikan pangkat guru dengan menggunakan angka kredit menyebabkan guru secara otomatis tidak naik pangkat. Kenyataan yang dilihat yang mampu naik pangkat sesuai dengan lama waktu yang dipersyaratkan (dua tahun), dan ada pada guru yang tidak dapat naik pangkat bertahun-tahun lamanya. Penilaian angka kredit berkaitan dengan pelaksana tugas pokok sebagai pengajar atau pembimbing. Guru-guru yang kurang mampu dalam merencanakan, melaksanakan dan menilai proses pembelajaran, akan kurang mendapat kredit. Oleh karena itu agar guru-guru dapat naik pangkat sesuai dengan waktunya maka supervisi perlu diberikan sehingga dengan bimbingan tersebut guru dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan pada akhirnya dapat menimbulkan rasa puas pada guru karena jabatannya dapat tumbuh secara wajar. Bila uru-guru tela merasa puas dalam melakukan pekerjaannya dapat memberikan dampak kepada peningkatan prestasi kerja guru.

B. Hakikat Supervisi Pengajaran

1. Hakikat Supervisi

Secara etimologis supervisi terdiri atas dua kata, super (lebih) dan vision (pandangan). Dengan kata lain supervisi mengandung arti pandangan yang lebih. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa supervisi dilakukan oleh pihak yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi dari pihak yang disupervisi. Sedangkan menurut istilah, pengertian supervise bermacam ragam sesuai dengan keragaman latar belakang para pakar dan kontek penggunaannya.

Kimball Wiles (1967) menjelaskan bahwa supervisi adalah bantuan dalam mengembangkan situasi pembelajaran secara lebih baik. Selanjutnya dalam buku yang sama ia memandang bahwa

supervisi adalah segenap aktivitas yang dirancang untuk mengembangkan pengajaran pada semua tingkatan organisasi sekolah. (Burhanuddin, 1998: 282). Melalui kegiatan supervisi, segala faktor yang berpengaruh terhadap proses pembelajaran dianalisis, dinilai dan ditentukan cara pemecahannya, sehingga proses pembelajaran di sekolah dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Wilson dkk (1969), dalam bukunya *Sociology of Supervision*, mengemukakan bahwa Supervisi adalah ilmu pengetahuan dan seni untuk membantu merancang lingkungan belajar dengan menerapkan keterampilan hubungan antar manusia, proses kerja kelompok, kepemimpinan, administrasi personil, dan penilaian (Sudjana, 2000: 237). Supervisor menampilkan gaya tersendiri dalam berkomunikasi, berdiskusi, menerima saran, menganalisis, berhubungan dengan orang lain, memandang orientasi kerja, berorientasi ke dunia luar, dan memberi arahan kerja.

Suherman dkk (1988) menjelaskan bahwa supervisi diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk memberikan bantuan teknis kepada pelaksana pendidikan dalam melaksanakan tugas yang telah diserahkan kepadanya (Sudjana, 2000: 238). Kemampuan pemimpin dalam hal ini kepala sekolah dan supervisor fungsional, sangat membantu bagi kelancaran program pembinaan di lingkungan sekolah, memberikan pengarahan, semangat dan dorongan pada mereka untuk meningkatkan proses pembelajaran. Harolld P. Adams dan Frank G. Dickey merumuskan supervisi sebagai pelayanan/ layanan khusus di bidang pengajaran dan perbaikannya mengenai proses pembelajaran termasuk segala faktor yang mempengaruhinya (Ary H. Gunawan, 1996 : 194)

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa supervisi pendidikan sebenarnya adalah bantuan dalam mengembangkan situasi pembelajaran kearah yang lebih baik, dengan jalan memberikan bimbingan dan pengarahan pada guru-guru dan petugas lainnya untuk meningkatkan kualitas kerja mereka di bidang pengajaran dan segala aspeknya. Meskipun banyak pengertian supervise yang hanya menekankan pada pengajaran saja, namun kenyataannya keberhasilan program pengajaran sendiri banya bergantung pada berbagai aspek. Pengajaran terjadi dalam suatu situasi, dimana terjadi interaksi antara peserta didik dan

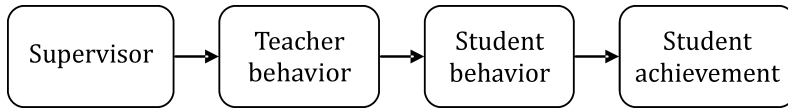
pendidik dalam mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian tidak benar bahwa supervisi hanya diarahkan pada pengajaran saja, sebagaimana yang dijelaskan Burhanuddin (1998 : 285) bahwa selain memusatkan pada pengajaran, harus memperhitungkan faktor lainnya terutama siswa sebagai subjek didik di sekolah. Bahkan apabila memandang situasi pembelajaran secara multidimensional, akan terbukti bahwa di dalamnya terdapat banyak variable yang turut menentukan efisiensi dan efektivitas pembelajaran.

Menurut Kimball Wiles dalam Burhanuddin (1998 : 285) mengemukakan bahwa dengan meminjam kata “situasi pembelajaran” ada tiga aspek yang terkandung di dalamnya yaitu aspek personal, aspek operasional dan aspek material. Ketiga aspek tersebut sebenarnya terdapat dalam situasi pembelajaran, dimana pengajaran sebagai suatu proses terdapat dalam aspek operasional. Aspek operasional menunjuk pada segenap aktivitas mereka yang terlibat dalam satu situasi, dengan jalan mendayagunakan segala sumber yang ada (baik “human resource” maupun “non human resource” guna mencapai tujuan pendidikan dan pembelajarannya sesuai dengan yang diharapkan. Sedangkan aspek material mencakup segala benda atau barang yang bersifat “hard ware” maupun “soft ware”, yang didayagunakan untuk mempelancar proses pembelajaran. Adapun aspek personal meliputi segala subjek atau orang-orang yang terlibat dalam situasi supervisi pendidikan.

2. Hakikat Supervisi Pengajaran

Terwujudnya praktek pembelajaran efektif merupakan target dari setiap lembaga persekolahan. Hal ini dapat dicapai apabila supervisi berjalan secara efektif pula, karena focus supervisi adalah untuk peningkatan pengajaran, Guthrie dan Reed (1986;312) menyatakan “ *the focus of school supervision is the improvement of instruction, it is hope, the subsequent maximization of student academic performance*”. Hal ini berarti bahwa terjadinya perbaikan pengajaran harus dapat dibuktikan dengan performansi akademik yang dicapai para murid. Dengan kata lain. Prestasi belajar murid dihasilkan dari proses penciptaan kelas yang efektif sebagai dampak dari keberhasilan supervisi yang telah dilaksanakan. Hubungan

suvervisi dengan keefektifan kelas digambarkan rossow (1990) sebagai berikut:



Gambar : hubungan supervisi dengan kelas efektif, sumber Rossow (1990 : 60)

Supervisi merupakan salah satu peran kunci dari seorang kepala sekolah, Rossow (1990:59) menyatakan “*supervision is the key to the principal’s role in the effective classroom*”.ini berarti kelas yang efektif tercipta apabila peran suvervisi dijalankan oleh kepala sekolah dengan baik. Dengan demikian suvervisi akan menghasilkan peningkatan kemampuan dan kinerja guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Selain itu, suvervisi merupakan bagian dari upaya *staff improvement*. Lipham rankin dan hoeh Jr (1985) menyatakan “*improvement of teaching staff comprises those techniques and procedures that are designed to enhance the teacher’s performance and effectiveness*”.

C. Maksud dan Kegunaan Supervisi

Dalam pelaksanaan supervisi akan terdapat dua pihak yang melakukan hubungan kegiatan yaitu pihak supervisor dan pihak yang disupervisi. Pihak yang disebut pertama melakukan kegiatan pelayanan professional untuk membantu atau membimbing pihak yang dilayani. Pihak yang melayani terdiri dari supervisor fungsional (Pengawas) dan kepala sekolah. Pihak yang disebut kedua, yang disupervisi, ialah para guru sebagai pelaksana pendidikan. Mereka adalah orang yang terlibat langsung dalam proses pembelajaran. Pihak yang disebut kedua inilah yang menerima pelayanan profesional berupa bantuan dan bimbingan dari pihak pertama agar mereka dapa meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan proses pembelajaran secara efisien dan efektif. Melalui supervise pengajaran guru akan semakin mampu memfasilisasikan belajar bagi peserta didiknya.

Kemampuan yang telah berkembang itu diharapkan dapat mereka tampilkan dalam upaya mengidentifikasi kebutuhan belajar, mengorganisasi peserta didik, menyiapkan bahan belajar, menumbuhkan situasi belajar, mengembangkan proses pembelajaran. Dengan demikian supervisi dimaksudkan memberi layanan profesional kepada pihak yang disupervisi sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dan kegiatan sebagaimana harus mereka lakukan. Bahkan mereka lebih mampu untuk meningkatkan proses dan hasil kegiatan pembelajaran kearah yang lebih baik dari proses dan hasil yang seharusnya terjadi.

Alfonso, Firth, dan Neville, mengidentifikasi bahwa tercapainya proses pembelajaran ke arah yang lebih baik apabila supervisi dilakukan berdasarkan konsep berikut : (1) supervisi harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran; (2) perilaku supervisor dalam membantu guru dalam mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, sehingga jelas kapan mulai dan berakhirnya program pengembangan tersebut. Oleh karena itu supervisi pengajaran merupakan tanggung jawab bersama antara supervisor dan guru , maka alangkah baiknya jika programnya didesain bersama oleh supervisor dan guru; (3) tujuan akhir supervisi pengajaran adalah mampu memfasilisasikan belajar bagi peserta didik (Ibrahim Bafadal, 1992: 4).

Dari uraian di atas, supervisi mempunyai tiga kegunaan. Pertama, supervisi berguna untuk meningkatkan kemampuan supervisor dalam memberikan bimbingan dan arahan. Kemampuan ini diperoleh supervisor apabila supervisor mengalami atau melaksanakan langsung supervise tersebut secara kontinyiu. Kedua, meningkatkan kemampuan professional guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Ketiga, menyusun pedoman dan petunjuk dalam memberikan bimbingan dan bantuan agar tercapainya tujuan yang diharapkan. Untuk menyusun pedoman tersebut dipeerlukan informasi misalnya,

Supervisi akan mencapai tingkat kegunaan yang tinggi apabila kegiatannya dilakukan melalui tiga prinsip hubungan kemanusiaan (Sudjana, 2000 : 240). Ketiga prinsip ini adalah pengakuan dan penghargaan, objektivitas, dan kesejawatan. Hubungan kemanu-

siaan mengisyaratkan supervisi dilakukan secara wajar, terbuka dan partisipatif. Pengakuan dan penghargaan berkaitan dengan sikap supervisor untuk mengakui potensi dan penampilan para guru dan menghargai bahwa guru dapat dan harus mengembangkan diri. Objektivitas berkaitan dengan informasi dan permasalahan yang telah ditemukan dan diperlakukan oleh supervisor sebagaimana adanya, sedangkan pemecahan permasalahan yang dilakukan secara rasional dan bekerjasama dengan pihak yang disupervisi. Kesejawatan memberi corak bahwa kegiatan pelayanan yang diberikan dilangsungkan dalam suasana akrab dan keakraban antara supervisor dan guru.

D. Perbedaan antara Supervisi dan Inspeksi

Depdiknas (1994) memberikan pengertian supervisi sebagai “bantuan yang diberikan kepada staf sekolah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik”. Definisi ini menekankan supervisi sebagai bantuan, dalam hal ini diberikan kepada staf sekolah yang terdiri dari guru dan non guru. Bantuan yang diberikan kepada staf sekolah tersebut dimaksudkan untuk dapat menciptakan dan mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Situasi yang dimaksudkan ini diharapkan dapat menunjang pencapaian tujuan pengajaran yang telah diciptakan.

Sementara itu, menurut Neagly (pidarta 1992) supervisi adalah setiap layanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan intruksional belajar dan kurikulum. Apabila dibandingkan dengan pendapat pertama, maka instruksional, belajar dan kurikulum.

Pengertian supervisi menurut Wiles (1953) adalah “is assistance in the development of better teaching learning situation.” Seperti halnya pengertian supervise terdahulu. Wilws juga menekankan arti supervise sebagai suatu bantuan. Bantuan yang diberikan ditujukan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar kearah yang lebih baik. Orang yang menjadi sasaran supervise tidak dinyatakan secara eksplisit dalam pengertian ini.

Terakhir, purwanto (1991) mengartikan supervisi sebagai suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu

para guru dan staf sekolahnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Istilah bantuan dalam pengertian ini disebut dengan pembinaan yang dilakukan supervisor. Pembinaan yang diberikan dilakukan secara terencana sehingga aktivitas pembinaan yang dilakukan menjadi terarah. Tujuan pembinaan yang diberikan kepada guru dan staff sekolah lainnya adalah agar mereka mampu melakukan pekerjaan secara efektif, sehingga proses belajar mengajar juga berlangsung secara efektif.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa supervisi pada dasarnya mengandung tiga unsure pokok, yaitu : (a) supervisi merupakan suatu proses pemberian bantuan; (b) bantuan diberikan kepada guru dan staf sekolahnya; dan (c) tujuan supervisi adalah untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang efektif. Di samping itu, ada dua hal yang perlu diberikan dalam pengertian supervise, yaitu antara pendidikan dan supervise pengajaran. Orang yang menjadi sasaran supervisi pendidikan adalah guru dan staf sekolah lainnya, sedangkan supervise pengajaran hanya ditujukan kepada guru.

Supervisi berbeda dengan inspeksi, namun, dalam prakteknya yang banyak terjadi adalah inspeksi. Gordon Glickman dan Gordon (2004) menyatakan bahwa berdasarkan fakta peran supervise secara historis adalah inpeksi dan kontrol, ketika guru-guru ditanya mengenai istilah supervise pengajaran, mereka menjawabnya negative (Glickmen & Gordon, 2004: 8). Dengan indiksi sebagai berikut:

<i>Control</i>	<i>Directive</i>
<i>Step-by-step</i>	<i>Irrelevant</i>
<i>Lack of creativity</i>	<i>Waste of time</i>
<i>Evaluation</i>	<i>Rules</i>
<i>Negative</i>	<i>Dog and pony show</i>
<i>Nonexistent</i>	<i>Big berother</i>
<i>Jumping through hoops</i>	<i>Intimidating</i>
<i>Boring</i>	<i>Constantly under watch</i>
<i>Paperwork</i>	<i>Anxiety</i>
<i>Bureaucrat</i>	<i>Boss</i>

<i>Monitoring instraktion</i>	<i>Need for detailed lesson plans</i>
<i>Guidelines for testing</i>	<i>Strees</i>
<i>Authority</i>	<i>Administrative micro management</i>
<i>Unrealistic</i>	<i>Yuck</i>

Rivai (1987) mengemukakan pengertian interaksi sebagai berikut:

Pemeriksaan : serangkaian kegiatan untuk memeriksa secara teliti apakah yang dilaksanakan semuanya sesuai dengan rencan, apakah semua perintah dan petunjuk ditaati sepenuhnya dan tidak ada penyimpangan dalam pelaksanaannya.

Berpedoman pada pengertian tersebut, maka kegiatan inspeksi pada dasarnya belum memberikan bantuan bimbingan kepada guru melainkan hanya melakukan pemeriksaan terhadap apa yang telah dilakukan guru. Secara lebih rinci, Rifai mengemukakan bahwa inspeksi mengandung unsure kegiatan memeriksa, memvonis, membetulkan, dan mengarahkan, edangkan supervise mencakup kegiatan meneliti, menilai, meningkatkan dan membantu. Kegiatan memeriksa berdasarkan aturan, mengambil keputusan sepihak, melakukan koreksi, dan memberikan instruksi-instruksi kepada guru. Menunjukkan bahwa kegiatan inspeksi cenderung bersifat otoriter dibandingkan dengan supervise. Dalam supervise dilakukan kegiatan pengumpulan data secara objektif, menilai, dan mencari cara untuk mengadakan peningkatan secara bersama antara supervisor dan guru, berupaya membantu serta memberikan dorongan kepada guru untuk mengembangkan dirinya.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat Rifai, Purwanto (1991) menyimpulkan inspeksi sebagai kegiatan-kegiatan mencari kesalahan. Alasannya adalah bahwa inspeksi dilakukan dengan tujuan meneliti atau mengawasi apakah guru sudah menjalankan segala sesuatu yang telah diinstruksikan atau tidak. Dalam pelaksanaan inspeksi, guru tidak diberi kesempatan mengeluarkan pendapat dan berdiskusi tentang pelaksanaan tugasnya. Purwanto member penekanan bahwa "musyawarah dan mufakat tidak berlaku dalam inspeksi".

Berdasarkan uraian diatas, dapat diktakan bahwa tujuan inspeksi jauh berbeda dengan tujuan supervise dengan tujuan supervise. Inspeksi bukan untuk memberikan bantuan kepada guru untuk memecahkan permasalahan mengajar yang dihadapi. Sementara itu, bantuan yang diberikan kepada guru melalui supervisi ditujukan untuk meningkatkan kemampuan profesioanal guru sehinga ia mampu mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Penerapan konsep inspeksitidak memberikan sumbangan yang berarti terhadap peningkatan kemampuan professional guru. Oleh karena itu, supervisor perlu menciptakan dan mengembangkan suasana supervisi yang konstruktif.

E. Hubungan Supervisi dengan Administrasi Pendidikan

Salah satu fungsi administrasi pendidikan adalah pengawasan. Kegiatan pengawasan dalam arti luas tidaklah hanya mengamati atau melihat apa yang terjadi atau bagaimana layaknya suatu kegiatan tetapi juga mengusahakan agar kegiatan benar-benar sesuai dengan rencana dan tertuju pada pencapaian hasil yang telah ditentukan.

Kalau dalam pelaksanaan, permasalahan tidak dapat dihindari maka diusahakan untuk memperbaiki. Atau dengan kata lain diberikan pembinaan. Begitupula lah halnya dibandingkan. Kalau seseorang guru dalam melaksanakan pembelajaran dan tidak mengarah pada pencapaian tujuan pendidikan maka guru tersebut perlu dibina oleh kepala sekolah untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan profesioanalnya. Membantu guru untuk meningkatkan kemampuannya inilah yang disebut supervise adalah termasuk kegiatan pengawasan.

Selanjutnya Rifai (1982) mengemukakan beda supervise dengan administrasi sebagai berikut:

1. Administrasi pendidikan mencangkup seluruh system pendikan, sedangkan supervise hanya mencangkup usaha peningkantan situasi belajar mengajar.
2. Titik berat administrasi pada otoritas sedangkan supervispada pelayanan dan bantuan.

3. Administrasi menyediakan kondisi yang diperlukan dalam situasi belajar mengajar yang baik, sedangkan supervise menggunakan kondisi tersebut untuk meningkatkan situasi belajar mengajar .
4. Administrasi mengambil, mengarahkan, menginstruksikan pelaksanaan program pendidikan, sedangkan tugas memberikan bantuan dan membimbing kegiatan operasional.

BAB VIII

TUJUAN & PERAN SERTA FUNGSI SERTA RUANG LINGKUP SUPERVISI

A. Tujuan Supervisi

Tujuan supervisi dapat dibedakan atas tujuan umum dan tujuan khusus tujuan umum supervisi menurut Neagly cs (1980) adalah penyempurnaan pengajaran, sedangkan menurut Rivai (1982) tujuan umum supervisi adalah membantu guru meningkatkan kemampuannya agar menjadi guru yang lebih baik. Selanjutnya Fafadal (1992) mengatakan bahwa tujuan supervisi adalah untuk membantu guru mengembangkan kemampuannya mencapai tujuan yang ditetapkan bagi siswa-siswinya tujuan supervisi ini tidak hanya berkenaan dengan aspek kognitif dan psikomotor tetapi juga mengenai aspek afektifnya .

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa secara umum tujuan supervisi adalah membantu guru untuk meningkatkan kemauan sehingga dapat mengelola program pengajaran yang lebih baik secara lebih rinci / khusus tujuan supervisi dikemukakan Riva'i (1982) sebagai berikut :

1. Membantu guru agar dapat lebih mengerti tujuan-tujuan pendidikan di sekolah . dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan .

Umumnya guru mengetahui tujuan di sekolah tetapi dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari banyak guru yang kurang menyadari dan melupakannya . Mereka dalam melaksanakan tugasnya mengajar hanya berfokus pada pengajaran bidang

studynya dan kurang memperhatikan hubungan bidang study yang di ajarkan denga tujuan akhir pendidikan atau tujuan pendidikan nasional untuk membentuk manusia seutuhnya .Berdasarkan hal itu supervisi perlu membantu guru menyadari bahwa tugasnya tidak hanya mengajar tetapi juga mendidik dan bidang study yang di ajarkan adalah sebagai satu bagian dalam mencapai tujuan akhir pendidikan.

2. Membantu guru agar lebih menyadari dan mengerti kebutuhan-kebutuhan siswa serta masalah yang dihadapinya, supaya dapat membantu siswa dengan lebih baik. Sebagai manusia yang sedang berkembang mempunyai bermacam-macam kebutuhan-kebutuhan siswa serta masalah yang dihadapinya, supaya dapat membantu siwa dengan lebih baik.

Masalah-masalah yang dihadapi siswa banyak sedikitnya akan mempengaruhi pada proses belajarnya. Oleh karena itu seorang guru perlu mengetahui dan mengerti kebutuhan-kebutuhan dan maksud-maksud siswa sehingga dengan cara itu dapat membantu mereka dapat bertumbuh dan berkembang secara optimal. Kenyataan yang dilihat di sekolah ada guru yang tidak ambil pusing dan tidak menyadari kebutuhan dan masalah yang dihadapi siswa sehingga mempengaruhi pada kegiatan pengajarannya. Dalam hal supervisor berperan penting membantu guru menciptakan Susana saling mengerti antar guru dan sehingga hubungan guru dan siswa menjadi lebih baik dan guru dapat berperansebagai prmbimbing siswa untuk mencapai perkembangan yang optimal.

3. Melaksanakan kepemimpinan yang efektif dengan cara yang domokratis dlam rangka meningkatkan kegiatan professional disekolah dan hubungan staf yang kreatif untuk meningkatkan kemampuan masing-masing.

Supervisi merupakan proses hubungan antar manusia sesame anggota profesi yang perlu bekerja sama dalam meningkatkan kemampuan profesioanal masing-masing. Anggota yang mampu membantu yang kurang mampu dan tidak menonjolkan kemampuan mereka. Oleh karena itu supervisor perlu menanamkan sikap kepemimpinan yang demokratis dan kooperatif sehingga guru nantinya dapat menjadi pemimpin yang baik.

4. Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru memanfaatkan & mengembangkan kemampuan tersebut

Tiap manusia mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Begitu juga dengan guru dalam melaksanakan tugasnya. Ada yang mempunyai kemampuan yang kurang dan ada pula yang mempunyai kelebihan. Keberhasilan usaha guru dapat ditingkatkan dengan jalan memanfaatkan dan meningkatkan kemampuan-kemampuan yang sudah dimiliki, dari pada mencari kekurangan dan memperbaikinya. Oleh karena itu tujuan supervisi bukanlah mencari kelemahan/kekurangan guru, tetapi menemukan segi-segi positif dan guru, dan berdasarkan hal itu memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan harapan dapat berpartisipasi yang lebih baik memadai dan lebih meningkatkannya lagi.

5. Membantu guru meningkatkan kemampuan mengajar di depan kelas.

Kemampuan mengajar mencakup berbagai aspek baik aspek pengetahuannya yaitu pengetahuan tentang bidang study, tentang materi, alat-alat pelajarannya/media, tentang murid, aspek keterampilan yang mencakup keterampilan komunikasi, memilih dan menerapkan metode mengajar, keterampilan berinteraksi dengan siswa, keterampilan bertanya dan keterampilan menggunakan alat pelajaran serta manajemen kelas.

Aspek sikap dalam kemampuan mengajar antara lain. Menyukai siswa, jujur terhadap siswa dan diri sendiri, disiplin terbuka, sabar dan adil.

Membantu guru meningkatkan kemampuan mengajar bukan berarti mendesak guru menggunakan metode mengajar tertentu tetapi lebih banyak mendorong atau memotivasi, supaya guru dapat menelaah diri sendiri, menemukan sendiri dimana kekurangannya dan berusaha memperbaiki kekurangan-kekurangan itu.

6. Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyelesaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuannya secara maksimal.

Guru-guru yang baru diangkat umumnya belum mengenal ruang lingkup tugas-tugas dan tanggung jawab yang perlu dilaksanakan

sebagai seorang guru. Oleh karena itu perlu diberikan orintasi oleh supervisor. Disamping belum mengenal tugas, guru baru juga seringkali menghadapi berbagai “kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya lebih-lebih lagi bila menghadapi siswa dalam kelas.

Walaupun mereka sudah dibekali dengan seperangkat kompetensi untuk mengajar tetapi untuk menerapkan kompetensi dibimbing oleh supervisor supaya dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan adanya bimbingan dari supervisor, guru dapat belajar mengatasi masalah-masalahnya dan juga akan dapat lebih meningkatkan kompetensinya.

7. Membantu guru menemukan kesulitan belajar siswa dan menemukan tindakan perbaikannya.

Kemampuan siswa dalam belajarsangat bervariasi. Ada siswa yang sangat cepat memahami pelajaran yang diberikan dan ada pula yang lambat. Dan kemudian ada pula yang mengalami kesulitan-kesulitan dalam belajar. Seorang guru harus mengetahui latar belakang kemampuan siswanya masing-masing sehingga dengan demikian kita dapat membantu mereka belajar dengan hasil yang optimal. Untuk mengenal kesulitan siswa ini tidaklah selalu mudah bagi guru apalagi kalau latar belakang pengetahuan tentang psikologi anak kurang. Guru akan mengalami kesulitan mendeteksi kesulitan-kesulitan mereka. Oleh karena itu guru perlu di bimbing dalam mengenal kesulitan-kesulitan belajar siswa. Berdasarkan hal itu dapat merencanakan tindakan perbaikan.

Dari uraian di atas jelaslah bahwa tujuan supervisi tidak hanya ditekankan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mengajar guru, melainkan juga pada peningkatan komitmen (commitment) atau kemauan (willingness) atau motivasi (motivation) guru. Sebab dengan meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja guru, kualitas pengajaran akan meningkat.

Demikianlah, sehingga sebenarnya tujuan supervisi pengajaran bukan saja berkenaan dengan aspek kognitif dan psikomotor, melainkan juga berkenaan dengan aspek efektifnya. Sergiovanni (1987) menegaskan lebih lengkap lagi tujuan supervisi pengajaran, yaitu ada tiga tujuan supervisi pengajaran.

Pengawasan Kualitas

Dalam supervisi pengajaran supervisor bisa memonitor kegiatan proses pembelajaran di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan supervisor ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru, teman sejawatnya, maupun dengan sebagian murid-muridnya

Pegembangan Profesional

Dalam supervisi pengajaran supervisor bisa membantu guru mengembangkan kemampuannya dalam memahami pengajaran, kehidupan kelas, mengembangkan keterampilan mengajarnya dan menggunakan kemampuannya melalui teknik-teknik tertentu. Teknik-teknik tersebut bukan-saja bersifat individual, melainkan juga bersifat kelompok..

Momotivasi Guru

Dalam supervisi pengajaran supervisor bisa mendorong guru menerapkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas mengajarnya, mendorong guru mengembangkan kemampuannya sendiri, serta mendorong guru agar ia memiliki perhatian yang sungguh-sungguh (commitment) terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Pendek kata, melalui supervisi pengajaran, supervisor bisa menumbuhkan motivasi kerja guru.

Supervisi pengajaran yang baik adalah supervisi pengajaran yang mampu merefleksi multi tujuan tersebut di atas. Tidak ada keberhasilan bagi supervisi pengajaran jika hanya memperhatikan salah satu tujuan tertentu dengan mengenyampingkan tujuan lainnya. Hanya dengan merefleksi ketiga tujuan inilah supervisi pengajaran akan mampu mengubah perilaku mengajar guru. Pada gilirannya nanti perubahan perilaku guru ke arah yang lebih berkualitas akan menimbulkan perilaku belajar murid yang lebih baik.

B. Peranan Supervisi

Peranan supervisi dapat dilihat dari berbagai segi dan kegiatannya. Menurut Riva'i (1982) peranan supervisi ada 7 macam.

1. Supervisi sebagai kepemimpinan

Kepemimpinan supervisor adalah kepemimpinan pendidikan yang membantu perkembangan guru. Supervisor sebagai pemimpin hendaklah mempunyai kemampuan menggerak atau mempengaruhi guru agar mau meningkatkan kemampuan profesioanalnya, sehingga proses belajar mengajar menjadi lebih baik dan efektif. Tanpa adanya kepemimpinan dari supervisor-nya kegiatan supervisi tidak akan efektif.

2. Supervis sebagai inspeksi

Dalam kegiatan supervisi diawali dengan inspeksi untuk mendapatkan informasi mengenai pelaksanaan proses belajar mengajar yang dilaksanakan guru. Berdasarkan data ini baru ditentukan tidak lanjut yang akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan guru. Jadi supervisi juga berperan sebagai inspeksi.

3. Supervisi sebagai penelitian

Untuk mengetahui data lebih lanjut yang lebih objektif dan mengenai permasalahan yang ditemui pada waktu insveksi atau data dari laporan perlu dilakukan penelitian. Oleh karena itu supervisi berperan sebagai penelitian

4. Supervisi sebagai latihan dan bimbingan

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian akan menentukan tindakan-tindakan apa yang dilakukan untuk pembinaan/ peningkatan kemampuan guru supaya proses belajar mengajar menjadi lebih baik. Peningkatan kemampuan guru dilakukan melalui latihan-latihan atau bimbingan agar menjadi lebih efektif .dalam hal itu supervisii berperan sebagai latihan dan bimbingan

5. Supervisor sebagai sumber dan pelayanan

Dalam proses supervisi supervisor dapat berperan sebagai sebagai sumber informasi sumber data, sumberpetunjuk dalam berbagai hal dalam rangka peningkatan kemampuan professional guru .disamping itu supervisi berperan sebagai pelayanan dalam memenuhi kebutuhan guru untuk meningkatkan kemampuan mereka keampuan mereka. Supervisor selalu menyediakan waktunya membantu dan melayani guru yang memerlukan

6. Supervisi sebagai koordinasi

Kepala sekolah sebagai supervisor harus memimpin sejumlah guru/staf yang masing –masingnya mempunyai tugas dan tanggung jawabnya sendiri-sendiri yang semuanya diarahkan untuk mencapai tujuan sekolah .dalam pelaksanaan tugas tersebut perlu ada kerja sama antara sesama guru dan tidak boleh ada persaingan. Supervisor harus membagi-bagi perhatian dalam memberikan bantuan dan peminaan kepada guru dan tetap menjaga agar setiap guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik dalam situasi kerja yang kooperatif

7. Supervisi sebagai evaluasi

Tujuan supervisi adalah untuk meningkatkan situasi belajar mengajar atau penyempurnaan pengajaran melalui peningkatan kemampuan profesional guru. Untuk mengetahui kemampuan apa yang perlu ditingkatkan perlu ada evaluasi sehingga program supervisi cocok dengan kebutuhan guru. Disamping itu bila banyuan/latihan tetap diberikan perlu diketahui apakah kemampuan guru telah menjadi lebih baik dari sebelumnya juga perlu dievaluasi. Oleh karena itu supervisi memang berperan sebagai evaluasi. Banyak hal yang perlu dievaluasi dalam kegiatan supervisi yaitu menyangkut semua komponen yang lebu dalam proses belajar mengajar

C. Fungsi Supervisi

Fungsi supervisi secara garis besarnya menurut Pidarta (1992) dapat dibedakan atas dua bagian yaitu:

1. Fungsi utama adalah membantu sekolah mencapai tujuan pendidikan.
2. Fungsi tamahan membantu sekolah dalam membimbing guru agar dapat berkerja dengan baik dan mengadakan hubungan dengan masyarakat .

Yang termasuk fungsi utama adalah :

- a. Supervisi merupakan teman seperjuangan administrasi. Secara fungsional tidak terpisah antara satu sama yang lain. Keduanya

terkoordinasi, berkorelasi, saling melengkapi menjuang dalam melaksanakan sistem pendidikan .

- b. Supervisi mengkoordinasi personalia sekolah terutama guru dan aktifitas sekolah terlaksana sesuai dengan yang direncanakan .
- c. Supervisi memperlancar proses belajar mengajar yang mencakup :
 - 1) Perancangan pengajaran .
 - 2) Model belajar yang mungkin dilaksanakan
 - 3) Sarana da alat pendidikan
 - 4) Situasi belajar yang cocok untuk bidang study tertentu
 - 5) Jenis evaluasi yang akan dilakukan
- d. Mengendalikan usaha guru mendidik para siswa agar siswa dapat berkembang secara seimbang dan optimal .
- e. Membantu guru membina bakat dan minat siswa
- f. Membantu guru membimbing kesulitan belajar dan berkesulitan pribadi siswa
- g. Wakil pemerintah untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban pemerintah.

Yang termasuk fungsi tambahan adalah:

- a. Memotivasi guru agar tetap bekerja dengan baik
- b. Member dorongan kepada guru agar tidak bekerja secara monoton
- c. Supervisor menjadi teladan guru
- d. Menegakkan disiplin kerja guru
- e. Membina peneliti dalam batas-batas kemampuan sekolah
- f. Menghimbau guru agar mau berusaha meningkatkan profesionalnya
- g. Mengembangkan hubungan sekolah dengan masyarakat
- h. Menjadi agar informasi pendidikan yang bersumber dari luar sekolah

D. Ruang Lingkup Supervisi

Ruang lingkup yang dimaksud disini adalah wilayah, daerah atau tepatnya sasaran yang menjadi objek untuk disupervisi. Kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan dan pengembangan kepada seluruh staf sekolah khususnya guru, agar kualitas pembelajaran meningkat. Dengan meningkatnya kualitas pembelajaran diharapkan hasil belajar siswa juga meningkat, dan itu berarti kualitas out put sekolah akan meningkat pula. Olive dalam Sahertian (2000:19) berpendapat bahwa sasaran supervisi adalah pertama, mengembangkan kurikulum yang sedang dilaksanakan sekolah. Kedua, meningkatkan proses pembelajaran di sekolah. Ketiga, mengembangkan seluruh staf di sekolah. Lebih rinci lagi Arikunto (2004:33) mengidentifikasi sasaran supervisi ditinjau dari objek yang akan disupervisi menjadi tiga kategori. Pertama, supervisi akademik. Kedua, supervisi administrasi. Ketiga, supervisi lembaga.

Supervisi akademik menitik beratkan pada pengamatan supervi-sor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu. Supervisi adminisitasi, yang menitik beratkan pengamatan super-visor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran. Supervisi lembaga, yang menebarkan atau menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di lingkungan sekolah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan.

Pada prinsipnya supervisi dengan segala usahanya diarahkan pada pembinaan dan pengembangan aspek-aspek yang terdapat dalam situasi pembelajaran, sehingga akan tercipta suatu situasi yang dapat menunjang tujuan pembelajaran di sekolah. Ketiga objek supervisi tersebut terkait erat dengan aspek-aspek pembelajaran, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut

Aspek Pembelajaran	Supervisi Akademik	Supervisi administrasi	Supervisi Lembaga
Siswa	Intensitas keterlibatan siswa dalam pembelajaran	Kesiapan, kerajinan dlm mengikuti pelajaran dan kelengkapan serta kerapian catatan.	Jumlah pendaftar disuatu sekolah, dan semua prestasi-prestasi siswa yang mengharumkan nama sekolah
Ketenagaan	Kompetensi-kompetensi guru baik profesionalnya, moral dan sosialnya dalam menjalankan tugas.	Beban mengajar guru, persiapan & skenario, kumpulan soal, kumpulan nilai dan catatan prestasi siswa yang lain.	banyaknya guru yang mengajar sesuai dengan keahliannya, banyaknya guru yang berpendidi kan tinggi, jumlah piagam yang dipe roleh guru dsb.
Kurikulum	Kedalaman & kelu asan ma teri, siste- matika penyajian materi, penggunaan contoh & ilustrasi utk mempermudah pemahaman siswa, jumlah & kesesuaian sumber bahan pendukung.	Ketersediaan sila bus dan persiapan skenario pembelaja ran, menyiapkan alat-alat dan sum ber belajar yang diperlukan dalam pembelajaran	Kelengkapan pe rangkat kurikulum yang digunakan, sosialisasi kuriku lum yang diguna kan, kesempatan guru untuk mene laah kurikulum.
Sarana & Prasarana	Ketersediaan media/alat peraga, ketepatan media yang digunakan, kemam-puan dalam menggu-nakan media, keterlibatan siswa dalam menggunakan media	Penyimpanan me dia serta perawatan media, sehingga pa da pembelajaran selanjutnya bi sa dimanfaatkan lagi	Kondisi gedung, ruangan-ruangan yang diperlukan untuk menunjang kegiatan guru & siswa, jumlah bu ku yang dimiliki.
Pengelolaan	Pembagian kelompok bela jar siswa, cara mengatur sis wa serta menyelesaikan permasalahan yang dihadapi siswa.	Mengatur segala kegiatan siswa baik dalam pembejajaran maupun praktikum di labor	Kepemimpinan ke pala sekolah, ter masuk hubungan dengan para komite sekolah.
Lingkungan & situasi Umum	Kebersihan, ketenangan ke las, kenyamanan udara, pajangan kerja siswa serta hiasan dinding	Majalah dinding, kerapian dokumen pendukung pembe lajan, ketertiban pemasangan papan pengumuman.	Keamanan sekolah, kebersihan halaman & ruang-ruang kelas, kerindangan sekolah, kekeluargaan, hubungan sekolah dengan masyarakat sekitar sekolah.

BAB IX

PRINSIP-PRINSIP SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan

Supervisi dalam melaksanakan supervisi hendaknya bertumpu atau berpedoman pada prinsip-prinsip supervisi. Menurut Riva'i (1982) prinsip-prinsip supervisi secara garis besar dapat dibedakan atas dua yaitu prinsip praktis.prinsip fundamental merupakan dasar pokok dari semua prinsip yakni pancasila. Dalam hal ini setiap aktivitas supervisi yang dilakukan harus senantiasa berpedoman kepada pancasila. Artinya, anggapan sikap dan tindakan supervisor tidak boleh bertentangan denagn nilai-nilai pancasila.

Prinsip praktis juga dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu prinsip positif dan negatif. Prinsip positif adalah prinsip-prinsip yang patut di ikuti supervisor, sedangkan prinsip negative adalah prinsip yang perlu dihindari oleh supervisor.

1. Prinsip-prinsip Positif

a. Supervisi harus konstruktif dan kreatif

Pelaksanaan supervisii diharapkan dapat membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif dalam mengembangkan potensi atau kemampuannya.

b. Supervisihendaknya lebih berdasarkansumber-sumber kolektif dari kelompok dari usaha-usaha supervisor sendiri.

- c. Supervisi harus di dasarkan atas hubungan professional dari pada atas dasr hubungan pribadi.

Supervisor dan guru harus saling menghargai status profesi masing-masing. Mereka hendaknya bekerjasama atas dasar kawan seprofesi bukan berdasarkan persahabatan pribadi.

- d. Supervisor harus dapat mengembangkan segi-segi kelebihan yang dipimpin.

Hakekat supervisi adalah membina, karena itu melalui supervisi diusahakan mengembangkan bakat dan kesanggupan mereka dan bukan mengoreksi kelemahan-kelemahan guru secara terus-menerus.

- e. Supervisor harus dapat memberikan perasaan aman lahir dan batin pada diri guru. Melalui supervisi hendaknya guru merasa bebas mengeluarkan pendapat, tidak merasa tertekan, dan merasa tidak dikejar-kejar tugas.

- f. Untuk mengahdirkan perasan aman tersebut, supervisor perlu menghindari faktor-faktor yang dapat menimbulkan tekanan-tekanan dan perasaan kurang dalam diri guru. Factor-faktortersebut antara lain (1) perlakuan yang kurang adil (2) konplik anatar sesame anggota (3) tindakan pimpinan yang kurang konsekuen (4) sikap kurang sabar dari pimpinan dan (5) pimpinan yang kurang beribawa.

- g. Supervisi hendaklah progresif

Supervisor sebaiknya memberikan pembinaan yang sifatnya membangun dan dilaksanakan secara bertahap. Dalam hal ini supervisor hendaklah sabar dan tidak mudah putus asa.

- h. Supervisi hendaknya memperhatikan kesejahtraan guru-guru, para karyawan pendidikan dan hubngan baik antara mereka. Supervisor hendanya memperhatikan dinamika kelompok dan kondisi yang ada didalamnya, serta mengusahakan terciptanya hubungan-hubungan yang harmonis antara orang-orang yang disupervisi.

- i. Supervisi harus didasarkan pada keadaan yang riil dan sebenarnya.

Supervisi akan lebih efektif jika dimulai dengan keadaan yang sebenarnya, bukan keadaan yang diduga-duga. Dengan demikian bantuan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan guru pada saat itu.

- j. Supervisi hendaklah sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.

Supervisor hendaklah sederhana dalam pikiran, perbuatan dan yang tak kalah pentingnya adalah sederhana dalam berpakaian. Kesederhanaan yang dimiliki supervisor diduga dapat memperkecil jarak antara supervisor dengan oaring yang disupervisi, apalagi kalau diiringi dengan pelaksanaannya yang informal (ramah tamah dan kekeluargaan).

- k. Supervisi hendaklah obyektif dan sanggup mengevaluasi diri sendiri. prinsip ini lebih ditujukan kepada supervisor, yaitu supervisor hendaknya obyektif dan dapat menilai sendiri kemajuan dan kegagalan yang dialaminya. Prinsip positif diatas dilengkapi oleh soetopo dan soemanto (1988) sebagai berikut:

- a. Supervisi hendaknya selalu memperhitungkan kesanggupan dan sikap-sikap orang yang disupervisi. Selain itu supervisi yang dilaksanakan hendaklah mempertimbangkan kesanggupan orang yang disupervisi. Supervisor harus mengenal orang-orang yang disupervisinya (sifat-sifat, kemampuan atau kelebihan, kelemahan atau kekurangan, serta sikap mereka masing-masing).

- b. Supervisi bersifat kooperatif dan mengikutsertakan anggota dalam pelaksanaan supervisi, antara supervisor dan guru terjalin kerjasama, agar semua program dapat dilaksanakan dengan baik. Kerjasama ini akan terbina jika supervisor berusaha melibatkan guru-gurudalm berbagai program pengembangan supervisi.

- c. Semua guru memrlukan dan berhak atas bantuan supervisi. Supervisor tidak boleh pilih kasih dalam memberikan

supervisi, sebab semua guru mempunyai hak atas bantuan supervisi.

- d. Supervisi hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan individu personil sekolah. Pemberian supervisi haruslah memperhatikan kebutuhan guru. Bila ada guru yang mengalami banyak permasalahan, maka supervisor perlu memberikan supervisi yang lebih baik dilihat dari frekuensi maupun intensitasnya.
- e. Supervisi hendaknya membantu memperbaiki sikap dan hubungan dari semua anggota staf sekolah. Hubungan sesama anggota sangat menentukan keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan. Karena itu jika terdapat hubungan yang kurang baik antar sesama anggota, maka supervisor perlu memperbaiki sikap dan hubungan tersebut lewat supervisi.
- f. Efektifitas supervisi hendaknya dinilai secara priodik oleh para peserta. Evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui keberhasilan program supervisi. Supervisor perlu menyadari bahwa evaluasi tersebut tidak hanya dilakukan oleh supervisor, tetapi juga guru-guru sebagai anggota supervisi.

Sahertian (1981) juga mengemukakan prinsip-prinsip supervisi sebagai berikut:

a. Ilmiah (*scientific*)

Supervisi hendaknya dilaksanakan secara teratur, berencana dan kontinyu. Ini berarti pelaksanaan supervisi itu bukan sekehendak hati supervisor saja. Tetapi harus direncanakan sedemikian rupa dan dilaksanakan secara kontinyu sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Kemudian, supervisi yang dilakukan itu berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi yang nyata dan bukan rekaan atau tafsir supervisor belaka. Dengan demikian data yang digunakan sesuai apa adanya. Terakhir, supervisi yang dilakukan itu hendaknya menggunakan instrument yang dapat memperbaiki informasi

sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar, instrument tersebut dapat berupa anket, pedoman observasi dan lain-lain.

b. Demokratis

Supervisi dalam melaksanakan supervisi hendaknya menjunjung tinggi asas musyawarah. Jika akan memutuskan sesuatu yang ada kaitannya dengan guru sebaiknya dalam proses pengambilan keputusannya melibatkan guru, agar dalam pelaksanaannya tidak banyak menemui hambatan. Prilaku ini juga mencerminkan bahwa supervisor memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.

c. Kooperatif

Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya terdapat kerjasama diantara staf sekolah. Kerjasama diarahkan kepada pengembangan usaha bersama dalam rangka meningkatkan situasi belajar mengajar.

2. Prinsip-prinsip Negatif

Soetopo dan soemanto (1988) mengemukakan beberapa prinsip negative supervisi yaitu:

- a. Supervisi tidak boleh bersikap otoriter
- b. Supervisi tidak boleh mencari-cari kesalahan pada guru.
- c. Supervisor bukan inspektur yang ditugaskan untuk memeriksa apakah peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi yang telah diberikan dilaksanakan atau tidak.
- d. Supervisor tidak boleh menganggap dirinya lebih dari guru-guru oleh karena jabatannya.
- e. Supervisor tidak boleh terlalu banyak memperhatikan hal-hal kecil dalam cara-cara guru mengajar.
- f. Supervisor tidak lekas kecewa bila ia mengalami kegagalan.

BAB X

PROSES SUPERVISI PENDIDIKAN

Supervisi merupakan suatu proses yaitu serangkaian kegiatan yang teratur dan beraturan serta berhubungan satu sama lain dan diarahkan kepada satu tujuan. Secara garis besar kegiatan dalam proses supervisi dapat dibagi atas tiga yaitu jenis: perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

1. Perencanaan Supervisi Pendidikan

Perencanaan supervisi perlu disusun oleh supervisor agar pelaksanaan supervisi dapat terarah. Pelaksanaan supervisi tanpa diawali dengan perencanaan diduga dapat mengecewakan banyak pihak, seperti guru, supervisor dan bahkan siswa yang secara tidak langsung memerlukan peningkatan kemampuan mengajar gurunya, ada beberapa hal yang perlu dibahas sehubungan perencanaan supervisi yaitu:

a. Isi perencanaan Supervisi

Mengingat perencanaan merupakan pedoman dan arah dalam pelaksanaan, maka ada beberapa hal yang harus dicantumkan dalam perencanaan supervisi yaitu:

- 1) Tujuan supervisi : yakni apa yang ingin dicapai melalui supervisi
- 2) Alasan mengapa kegiatan tersebut perlu dilaksanakn sehingga dapat ditentukan prioritas pencapaiannya serta adapat diterapkan teknik pelaksanaannya.

- 3) Bagaimana (metode/teknik) mencapai tujuan yang telah dirumuskan
- 4) Siap yang akan dilaksanakan/ diikuti sertakan dalam kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan
- 5) Waktu pelaksanaannya
- 6) Apa yang diperlukan dalam pelaksanaannya, dan bagaimana memperoleh hal-hal yang diperlukan

b. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan dalam Perencanaan Supervisi

- 1) Untuk supervisi tidak ada rencana yang standar

Supervisi ini merupakan usaha untuk bantuan guru-guru meningkatkan kemampuannya. Bantuan tersebut berbeda-beda antara satu orang dengan guru lainnya. Tiap guru yang mempunyai kemampuan yang berbeda sehingga permasalahan yang dialami pun akan berbeda-beda. Untuk lebih efektifnya bantuan yang diberikan, perlu direncanakan sesuai dengan kebutuhan dan situasi di mana guru itu berbeda.

Dalam memberikan bantuan seorang supervisor perlu mempelajari terlebih dahulu kebutuhan dan situasi guru yang akan disupervisi. sehingga ia dapat menyusun perencanaan yang lebih baik. Supervisor tidak begitu saja menggunakan rencana supervisi yang pernah ia lakukan terhadap guru tertentu ditempat lain. Dengan arti kata supervisor tidak dapat menggunakan suatu pola standar dalam rencana, terutama dalam penentuan permasalahan dan cara-cara penyelesaiannya.

- 2) Perencanaan supervisi memerlukan kreatifitas

Tiap sekolah mempunyai situasi dan kondisi yang berbeda-beda, sehingga supervisi tidak dapat direncanakan dan dilaksanakan menurut pola tertentu yang berlaku dimana-mana. Oleh karena itu dalam menyusun perencanaan supervisi diperlukan kreatifitas yang tinggi dari supervisor. Dengan demikian bentuk bantuan yang diberikan kepada guru-guru sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang ada.

3) Perencanaan supervisi harus komprehensif

Proses belajar berkaitan dengan berbagai aspek yang satu sama lainnya saling berkaitan. Aspek dimaksud antara lain guru, alat, murid, metode, keadaan fisik, dan sikap, kepada sekolah. Kesemuanya ini saling pengaruh mempengaruhi. Oleh karena itu supervisor perlu menyusun perencanaan supervisi yang komprehensif, yaitu yang bersifat menyeluruh dan memperhatikan semua aspek-aspek yang berkaitan dengan proses belajar mengajar.

4) Perencanaan supervisi harus kooperatif

Pelaksanaan supervisi akan melibatkan banyak orang karena itu dalam perencanaannya pun supervisor perlu bekerja sama dengan orang-orang yang akan terlibat dalam pelaksanaan supervisi. Melibatkan banyak pihak dalam menyusun perencanaan supervisi merupakan salah satu upaya mewujudkan perencanaan yang komprehensif.

5) Perencanaan supervisi harus fleksibel

Pelaksanaan supervisi merupakan pedoman dalam pelaksanaannya. Hal-hal yang dicantumkan dalam perencanaan berubah jika diperlukan. Hal ini berarti rencana tersebut memberikan kesempatan kepada supervisor untuk melaksanakan sesuatu sesuai dengan keadaan. Supervisor hendaknya jangan terpaku dengan apa yang ada dalam perencanaannya pada situasi dan keadaan yang sedang dihadapinya.

2. Faktor-faktor yang Diperlukan dalam Perencanaan Supervisi

Faktor-faktor yang akan diperlukan dalam menyusun perencanaan supervisi menurut Riva'i (1982) adalah sebagai berikut:

- a. Kejelasan tujuan pendidikan di sekolah
- b. Pengetahuan tentang mengajar yang efektif
- c. Pengetahuan tentang anak
- d. Pengetahuan tentang guru

- e. Pengetahuan tentang sumber-sumber potensi untuk kegiatan supervisi
- f. Kemampuan memperhitungkan factor waktu

3. Pelaksanaan Supervisi Pendidikan

Riva'i (1982) mengemukakan pelaksanaan supervisi pendidikan mengikuti beberapa criteria sebagai berikut:

- a. Proses supervisi diawali dengan pengumpulan data untuk menemukan berbagai kekurangan dan kelemahan guru. Data yang dikumpulkan adalah mengenai keseluruhan situasi belajar mengajar, meliputi data murid, program pengajaran, alat/fasilitas, dan situasi dan kondisi yang . data muird natara lain: hasil belajar siswa, kebiasaan dan cara belajar, mianat dan motivasi siswa dan sebagainya. Data guru lain: kelebihan dan kelemahan guru, kemampuan dalm mengajar, perkembangan kreatifitas guru,dan program pengajaran yang disusun guru selain itu data dikumpulkan. Data tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menemukan permasalahan yang ditemui.

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti observasi, kunjungan kelas, menggunakan kuesioner dan sebagainya. Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam pengumpulan data ini adalah pelaksanaannya jangan sampaimemberikan kesan seolah-olah supervisor semata-mata mencari kesalahan, sebab sebenarnya bukan mencari-cari kesalahan, sebab sebenarnya bukan mencari-cari kesalahan tetapi hanya membandingkan keadaan sebenarnya dengan keadaan yang seharusnya.

- b. Penilaian

Data yang sudah dikumpulkan diolah, kemudian dinilai. Penilaian ini dilakukan terhadap keberhasilan murid, keberhasilan guru, serta factor-faktor penunjang dan penghambat dalam proses belajar mengajar. Penilaian tersebut dapat dilakukan dengan cara diskusi antar guru, pertemuan pribadi dan menentukan criteria bersama antar supervisor dengan guru. Pada waktu diskusi guru bertukar pikiran dengan guru lain mengenai hal-hal yang mungkin masih perlu perbaikan dan pembinaan. Begitu pula dengan pertemuan pribadi. Pada pertemuan pribadi. Pada pertemuan

tersebut guru melakukan percakapan dengan supervisor, terutama membicarakan kelemahan dan kekurangan yang dirasakan guru. Pada kesempatan itu guru dan supervisor bersama-sama memberikan penilaian terhadap kemampuan guru. Penilaian ini juga mengajar guru dengan criteria yang telah ditetapkan bersama.

c. Deteksi kelemahan

Pada tahap ini supervisor mendeteksi kelemahan atau kekurangan guru dalam mengajar. Dalam rangka dalm mendeteksi kelemahan, supervisor memperhatikan bebraapa haal yang berkaitan denagan pelaksanaan tugas guru yaitu: penampilan guru didepan kelas, penguasaan materi, penggunaan metode, hubungan antar personel dan administrasi kelas.

Deteksi kelemahan ini dapat dilakukan dengan cara pertemuan pribadi, rafat staf, dan konsultasi dengan nara sumber. Melalui pertemuan pribadi, supervisor memberikan kesempatan kepada guru untuk menceritakan kembali apa yang dialaminya selama mengajar. Kemudian secara bersama-sama memperkirakan kelemahan dan kekurangan yang ada pada guru. Pada rapat staf guru-guru diberi kesempatan mengemukakan hal-hal yang berkaitan denagan pengalamannya selam mengajar. Staf yang diberikan kesempatan mengemukakan pendapat mengenai permasalahan yang sudah dikemukakan tersebut, sehingga diperoleh masukan mengenai kelemahan dan kekurangan yang perlu mendapat pembinaan. Salain itu berkonsultasi dengan narasumber juga merupakan salah satu car mendeteksi kelemahan atau kekurangan guru. Supervisor atau guru berbincang-bincang dengan orang sumber sesuai dengan bidang yang perlu dideteksi. Pada waktu konsultasi dilakukan supervisor ataupun pada guru akan memperoleh gambaran mengenai kekurangan yang ada pada guru.

d. Memperbaiki kelemahan

Jika melalui deteksi ditemukan kelemahan dan kekurangan, maka pada tahap ini dilakukan perbaikan atau peningkatan kemampuan. Memperbaiki kelemahan dan kekurangan tersebut dapt dilakukan denagn car memberikan informasi langsung atau tidak

langsung, demonstrasi mengajar, kunjungan kelas/kunjungan mengikuti penataan dalam berbagai bentuk, dan sebagainya.

e. Bimbingan dan pengembangan

Tujuan akhir pemberian bantuan dan pelayanan guru adalah peningkatan situasi belajar mengajar, sehingga hasil belajar siswa meningkat pula. Karena yang penting disadari oleh guru adalah bahwa peningkatan kemampuan yang diperolehnya bukan hanya semata-mata untuk kepentingan dirinya, tetapi untuk kepentingan proses belajar dan hasil belajar siswanya. Dalam hal ini supervisor perlu memberikan bimbingan kepada guru agar apa yang diperolehnya diterapkan/diaplikasikan dalam proses belajar mengajar yang dilakukannya.

Bimbingan dan pengembangan ini dilakukan dengan cara kunjungan kelas, pertemuan pribadi, observasi dan diskusi.

Dalam rangka penggunaan beberapa teknik supervisi, supervisor dapat mempedomania beberapa pendekatan. Sucipto dkk (1992/1993) mengemukakan empat pendekatan supervisi yaitu pendekatan humanistic, pendekatan kompetensi, pendekatan klinis, dan pendekatan profesioanal.

Pendekatan humanistic didasarkan pada asumsi bahwa guru mengalami pertumbuhan secara terus-menerus, karena itu tugas supervisor dalam pendekatan ini adalah membimbing guru agar lama kelamaan guru dapat berdiri sendiri. Teknik yang digunakan tergantung pada kebutuhan guru.

Pendekatan kompetensi didasarkan atas asumsi bahwa supervisi bertujuan membentuk kompetensi minimal yang harus dikuasai guru. Tugas supervisor dalam hal ini adalah menciptakan lingkungan sedemikian rupa sehingga guru dapat menguasai kompetensi tersebut secara bertahap.

Pendekatan klinis dilakukan dengan asumsi bahwa guru akan tumbuh dan berkembang dalam jabatannya melalui proses belajar mengajar. Karena itu kegiatan supervisi selalu diarahkan pada hal-hal yang menyangkut tugas mengajar tersebut.

4. Evaluasi

Pada akhir proses supervisi dilakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tujuan yang sudah dicapai, hal-hal yang sudah dilakukan dan hal yang sudah dilaksanakan.

Evaluasi supervisi dilakukan untuk semua aspek, meliputi evaluasi hasilnya, proses dan pelaksanaannya. Hasil yang ingin dicapai dalam supervisi adalah peningkatan situasi belajar mengajar, karena itu sasaran evaluasi hasil supervisi adalah siswa. Segi-segi yang dievaluasi dari segi siswa adalah hasil belajar, dan penyesuaian anak dengan lingkungannya. Teknik evaluasi yang dapat digunakan adalah tes belajar. Tes psikologik, observasi reaksi murid dan orang tua/masyarakat.

Proses supervisi berkaitan dengan usaha supervisor membantu meningkatkan kemampuan guru. Maka yang jadi sasaran dalam evaluasi proses belajar adalah guru. Hal-hal yang perlu dievaluasi adalah kelebihan dan kelemahan guru: kemampuan kegiatan belajar mengajar/peningkatannya; perkembangan kreativitas, semangat kerja; serta situasi dan suasana sekolah. teknik evaluasi yang digunakan adalah wawancara; angket; observasi –penampilan dan tingkah laku guru; kunjungan kelas; dan memperhatikan reaksi dan pendapat pihak ketiga seperti sesama guru; pegawai dan orang tua.

Terakhir evaluasi pelaksana supervisi. Sasarannya adalah supervisor perlu menilai apa yang dilakukannya, mulai dari tujuan yang dirumuskan, metode dan teknik yang digunakan; sikap kepemimpinan; dan metode dan teknik yang digunakan; sikap kepemimpinan; dan kemampuan berkomunikasi. Teknik yang digunakan dalam evaluasi pelaksana supervisi adalah angket; wawancara dan daftar penilaian sendiri.

BAB XI

TEKNIK-TEKNIK SUPERVISI

PENDIDIKAN

A. Teknik-teknik Supervisi Pendidikan

Salah satu aspek yang ikut memengaruhi keberhasilan supervise adalah teknik supervise yang digunakan supervisor. Teknik dalam hal ini merupakan alat dalam mencapai tujuan. Sebagai alat hanya diperlukan jika dianggap efektif dalam mencapai tujuan. Bila tidak, maka supervisor harus mampu memilih teknik lain untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi guru.

Supervisor harus dapat memilih teknik yang paling baik dan tepat. Sehingga dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pemilihan teknik ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu tujuan yang ingin dicapai, situasi dan kondisi, serta faktor manusia yang menggungkannya. Berbeda tujuan yang ingin dicapai, tentu berbeda teknik yang digunakan. Misalnya bila tujuan supervise membina kemampuan satu orang guru, maka tekniknya berbeda dengan supervise yang tujuannya membina kemampuan beberapa orang guru sekaligus.

Kemudian pemilihan teknik itu juga akan dipengaruhi oleh situasi dan kondisi dimana supervise itu berlangsung serta faktor manusia yang menggunakan teknik itu. Ada kalanya suatu teknik menurut seorang supervisor efektif digunakan, tetapi bagi supervisor yang lain mungkin tidak bermanfaat dan tidak dapat digunakan untuk mencapai tujuan. Hal ini dapat terjadi apabila supervisor itu tidak memahami fungsi dan cara-cara menggunakan teknik tersebut

Pengelompokan teknik supervise pendidikan menurut Ripai (1982) dapat dilakukan berdasarkan dua. Aspek yaitu dilihat dari jumlah orang yang di supervise dan dilihat dari langsung atau tidaknya supervisor menghadapi orang yang disupervisi. Dilihat dari jumlah orang disupervisi, teknik supervise dapat dibedakan atas dua yaitu teknik individual (individual technique) dan teknik kelompok (group technique). Sedangkan dilihat dari langsung tidaknya supervisor menghadapi orang yang disupervisi, teknik supervise dapat dibedakan atas dua pula yaitu teknik langsung (direct technique) dan tidak langsung (indirect technique).

1. Teknik Individual (individual technique)

Ada beberapa teknik supervise yang tergolong ke dalam kelompok teknik individual yaitu:

a. Kunjungan Kelas

Supervisi datang ke kelas dan memperhatikan guru yang sedang mengajar. Melalui kunjungan kelas, supervisor akan memperoleh banyak informasi mengenai pelaksanaan proses belajar mengajar di kelas. Supervisor dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan guru dengan mengetahui keberhasilan guru dalam mengaktifkan siswa dalam pembelajaran.

Secara rinci tujuan kelas adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pelaksanaan dan penampilan guru dalam mengajar
- 2) Untuk mengetahui kelebihan dan kemampuan khusus yang dimiliki masing-masing guru.
- 3) Untuk mengetahui kebutuhan-kebutuhan para guru, terutama yang diperlukan untuk menunjang penampilannya di kelas.
- 4) Untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan supervisor dalam penyusunan rencana supervisinya.
- 5) Untuk mendorong dan merangsang guru agar mau berusaha bekerja lebih baik dalam meningkatkan kemampuannya.
- 6) Untuk mengetahui usaha, guru dalam melaksanakan saran-saran yang telah diberikan supervisor.

- 7) Untuk menimbulkan sikap percaya pada guru terhadap kunjungan kelas yang dilaksanakan supervisor.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan supervisor agar kehadirannya di kelas tidak mengganggu situasi belajar mengajar. Pertama supervisor hendaknya menghargai guru yang sedang mengajar di kelas tersebut. Supervisor harus berupaya menunjukkan sikap kolegial terhadap guru yang dikunjungi. Kedua supervisor masuk ke kelas dengan memperhatikan peraturan dan kebiasaan umum yang berlaku di sekolah. Supervisor memasuki ruang kelas terang-terangan dan jangan mengganggu jalannya, proses belajar mengajar. Ketiga supervisor sebaiknya memilih tempat yang tidak menarik perhatian siswa, namun dari tempat tersebut supervisor dapat mengamati guru dengan baik. Keempat supervisor membuat catatan tertentu, tetapi diusahakan agar proses pembuatan catatan tersebut tidak mengganggu konsentrasi guru yang sedang mengajar. Kelima selama melakukan pengamatan supervisor tidak diperkenankan ikut berpartisipasi. Jika kepala sekolah akan meninggalkan kelas sebelum jam pelajaran berakhir. Maka supervisor cukup menunjukkan anggukan dari jauh sebagai tiada "minta diri"

Secara garis besar kunjungan kelas dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- 1) Kunjungan kelas yang direncanakan/dipersiapkan terlebih dahulu.

Kunjungan kelas yang dipersiapkan ini dapat dibedakan atas tiga yaitu:

- a) kunjungan kelas yang direncanakan oleh kepala sekolah dan diberitahukan kepada guru.
- b) kunjungan kelas yang direncanakan kepala sekolah tetapi tidak diberitahukan kepada guru.
- c) direncanakan oleh guru dan mengundang kepala sekolah untuk mengunjungi kelasnya.

- 2) Kunjungan kelas tanpa perencana /persiapan. Tujuan kunjungan kelas seperti ini mungkin bermacam- macam Misalnya hanya sekedar membina hubungan baik antara

kepala .sekolah dengan guru ,atau juga merupakan salah satu bentuk inpeksi mendadak (sidak) yang dilakukan kepala sekolah .Menurut rifai (1982) kunjungan kelas tanpa perencanaan ini kurang memberikan banyak man faat bagi pengembangan dan penigkatan kemampuan mengajar guru yang bersangkutan.

b. Observasi Kelas

Supervisor mengaamati suasana kelas selama pelajaran berlangsung. Menurut sahartia (1981) observasi kelas dapt dibedakan aatas dua yaitu observasi langsung dan tidak langsung. Obeservasi langsung dapat dilakukan dengan cara, supervisor masuk kelas dan mengamati suasana kelas secara keseluruhan terutama prilaku guru yang sedang mengajar. Sedangkan onservasi tidak langsung, supervisor mengamati guru yang sedang mengajar dari suatu tempat, dimana siswa-siswa tidak mengetahui bahwa supervisor sedang melakukan observasi.

Tujuan observasi kelas ini adalah untuk memperoleh data yang obyektif mengenai kelebihan dan kekurangan guru. Data tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan pembinaan kepada, guru.

Dalam melakukan observasi, supervisor dapat mempergunakan beberapa instrument berupa lembaran observasi dalam bentuk Check-list. Dengan menggunakan instrumen pengamatan yang dilakukan akan lebih terarah.

c. Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi maksudnya supervisor melakukan percakapan secara langsung dengan guru yang di supervise. Isi dari percakapan tersebut adalah usaha-usaha yang mungkin dilakukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi guru.

Adam dan Dicky (sahertian,1981) mengatakan bahwa salah satu alat yang penting dalam supervise adalah percakapan pribadi. Melalui percakapan pribadi supervisor dapat membicarakan masalah-masalah mengajar yang sifatnya pribadi, sehingga bentuk yang diberikan lebih mempertimbangkan individual guru.

Keyte (sahertian,1981) mengadakan percakapan pribadi atas dua jenis, yaitu percakapan pribadi setelah kunjungan kelas (formal, dan percakapan pribadi melalui percakapan sehari-hari(informal). Swearingen (sahertian, 1981) membedakan percaakapan pribadi atas 4 jenis yaitu:

- 1) Class room- conference, yaitu percakapan yang dilakukan di dalam kelas pada waktu siswa istirahat atau sudah pulang
- 2) Office conference, yaitu percakapan pribadi yang dilakukan dikantor kepala sekolah atau di ruang guru.
- 3) Causal conference, yaitu percaakapan yang dilakukan secara kebetulan
- 4) Observational visitation yaitu percakapan setelah observasi kelas.

d. Saling Mengunjungi Kelas

Guru-guru saling mengunjungi antara satu dengan yang lain yang sedang mengajar. Saling mengunjungi kelas ini dapat dilakukan di sekolah sendiri atau, mengunjungi guru di sekolah yang lain. Guru yang berkunjung dapat belajar melalui penampilan teman yang diamatinya.

e. Menilai Diri-sendiri

Dalam hal ini guru menilai dirinya sendiri dengan harapan dapat membantu guru dalam memperbaiki kemampuannya.

2. Teknik Kelompok (*Group technique*)

Teknik kelompok menurut sahertian (1981) adalah teknik-teknik yang dugunakan atau dilaksanakan oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok. Berarti permasalahan yang dialami oleh guru-guru yang ada dalam kelompok tersebut relative sama. Penggunaan teknik dalam kondisi seperti itu lebih efisien dibandingkan menggunakan teknik individual. Teknik-teknik yang bersifat kelompok adalah sebagai berikut

a. Pertemuan orientasi bagi guru baru

Pertemuan orintasi guru baru dimaksudkan agar guru-guru dapat menyelesaikan diri dengan situasi dan kondisi di sekolah

yang baru, dimasukinya.pertemuan ini bukan hanya dihadiri oleh guru baru, tetapi juga dihadiri oleh semua, guru. Dalam pertemuan tersebut gru-guru akan mendengarkan penjelasan dari kepala sekolah, sekolah mengenai berbagai hal yang ada di sekolah termasuk program sekolah. Burton (Sahertian, 1981) mengemukakan bahwa pertemuan orientasi ini merupakan juga jumpa untuk merencanakan program sekolah. Karena itu dalam kesempatan itu dilakukan tanya jawab.

b. Rapat guru

Menurut Rivai (1982) rapat guru adalah suatu pertemuan antara semua guru untuk membicarakan penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi guru khususnya, sekolah umumnya secara demokratis dan biasanya dipimpin oleh kepala sekolah.

Rapat guru mempunyai beberapa tujuan antara lain: pertama, menyatakan pandangan guru-guru tentang tugas dan fungsi sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan. Kedua mendorong guru-guru agar ia menerima tujuan dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, serta mau berusaha menemukan strategi dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih optimal.

c. Studi antar kelompok guru

Guru-guru dalam mata pelajaran tertentu berkelompok membahas suatu masalah atau materi pelajaran. Dengan demikian anggota kelompok akan memperluas pengetahuan terutama berkaitan dengan materi tersebut. Selain itu kelompok merupakan suatu permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing anggota kelompok.

d. Diskusi

Diskusi merupakan pertukaran pendapat tentang suatu masalah untuk dipecahkan bersama. Tujuan utmanya adalah mengembangkan keterampilan anggota dalam mengatsi masalah dengan jalan bertukar pikiran.

e. Seminar

Dalam seminar dibahas suatu masalah yang disampaikan oleh pemasaran dan diberikan pada partisipan untuk menanggapi masalah yang dibahas pemasaran.

f. Diskusi panel

Diskusi panel merupakan suatu bentuk diskusi, yang dipentaskan dihadapan sejumlah partisipan dan dihadiri oleh beberapa orang panelis yang dianggap ahli dalam bidang yang didiskusikan.

g. Buletin supervisi

Para pengajar mengeluarkan tulisan-tulisan yang berkaitan dengan upaya meningkatkan situasi belajar mengajar. Dengan membaca tulisan tersebut pengetahuan dan kemampuan guru menjadi lebih baik.

h. Demonstrasi mengajar

Melalui teknik ini supervisor memberikan penjelasan mengenai cara-cara mengajar yang baik. Jika diperlukan supervisor langsung mempraktekkan bagaimana mengajar yang baik di depan sejumlah guru.

i. Perpustakaan jabatan

Dalam suatu sekolah disediakan suatu ruangan khusus berisi buku-buku sumber, berupa buku-buku yang berkenaan dengan bidang studi, brosur, majalah dan bahan lainnya yang sudah diselaiksi. Dengan adanya perpustakaan ini dapat memperkaya pengetahuan dan pengalaman guru sehingga mereka dapat tumbuh dan berkembang dalam profesinya.

j. Penjelasan sekolah untuk anggota staf (Field trip)

Guru-guru mengadakan perjalanan atau berkunjung kesekolah yang lebih maju dengan tujuan belajar dari sekolah tersebut. Dalam perjalanan ini guru-guru harus berperan aktif dalam mempelajari apa yang ditemukan disekolah tujuan. Dengan mengetahui teknik-teknik tersebut, diharapkan seorang super-

visor dapat memilih teknik yang saling efektif dalam melakukan supervise. Pemilihan teknik yang tepat akan memudahkan supervisor dalam mencapai tujuan.

BAB XII

SUPERVISI PENGAJARAN DENGAN MANAJEMEN EMOSI

Tuntutan terhadap peningkatan kualitas pengajaran (*instruction quality improvement*) selalu muncul setiap saat seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berlangsung begitu cepat. Reaksi terhadap tuntutan tersebut dapat direalisasikan melalui kegiatan supervise pengajaran (*instruction supervision*) yang dilakukan di sekolah. Neagley & Evans (1980;1) menyatakan "*researchers in education theory agree that the primary purpose of supervision is improving instruction*". Kegiatan supervisi pengajaran di sekolah merupakan tugas dan fungsi dari supervisor.

Supervisor yang dimaksudkan dalam hal ini adalah pengawas sekolah yaitu orang yang menjalankan tugas dan fungsi supervisi, mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dengan memberikan bimbingan sehingga kualitas pembelajaran yang dilakukan guru menjadi lebih baik. Berkaitan dengan hal ini, Glickman (1981:17) mengatakan "*the supervisor is defined as a person with responsibility for improving a teacher's instruction*"

Bimbingan yang diberikan oleh pengawas sekolah kepada guru yang berkaitan dengan tugas pokok guru sebagai fasilitator pembelajaran. Hal ini diperlukan karena tidak semua guru mampu memecahkan permasalahan mengajar yang dihadapinya di kelas, sehingga ia membutuhkan bantuan (Sahertian, 2000). Selain itu, bantuan atau bimbingan yang diberikan kepada guru oleh orang

yang bukan ahli di bidangnya atau tidak di didik secara khusus untuk melaksanakan tugas tersebut. Tidak dapat dikategorikan ke dalam kegiatan supervisi (Sutjipto dan Oliva, 1993). Perlunya supervisi bagi guru terlihat pula dari kesimpulan Oliva (1984:36), yaitu;” *Observing many teacher will lead to the conclusion that without assistance some teacher will not make change.*” Diasamping memerlukan bantuan dari oaring lain, guru sendiri juga bertanggung jawab secar professional untuk meningkatkan kemampuannya secara terus menerus(Joni,1980). Dalam kenyataannya, supervisi yang dilakukan pengawas sekolah terhadap guru masih memiliki kelemahan, antara lain: (1) pembinaan masih ditekankan pada aspek administrative yang mengabaikan aspek professional, (2) pengetahuan dan kemampuan tenaga Pembina yang masih kurang, dan (3) hubungan professional yang kaku dan kurang akrab antara Pembina dan guru yang disebabkan oleh sikap otoriter sehingga guru merasa takut serta kurang terbuka kepada Pembina (Depdikbut, 1990).

Supervisor merupakan sebuah profesi yang berorientasi kepada pelayanan, bantuan dan bimbingan. Pelayanan diberikan kepada guru-guru, baik sebagai individu, maupun kelompok. Agar pelayanan yang diberikan paripurna meliputi aspek psikologi, sosial dan spiritual diperlukan suatu keterampilan manajemen emosi. Keterampilan tersebut lebih dikenal dengan istilah kecerdasan emosional. Kecerdasan emosional (EQ) bukanlah mode atau kecenderungan. Bukan juga sesuatu yang baru yang digembargemborkan masyarakat melalui investasi penelitian. Kecerdasan emosional ini jelas sangat dibutuhkan oleh supervisor sebab supervisor selalu berhubungan dengan guru-guru. EQ juga dikaitkan dengan kesanggupan untuk mengendalikan dorongan hati dan emosi, mengatur suasana hati dan menjaga agar stres tidak melumpuhkan kemampuan berpikir, kemampuan untuk menyelesaikan konflik, begitu juga dalam melaksanakan supervisi kepada guru-guru. Koordinasi suasana hati adalah inti dari hubungan sosial yang baik. Apabila seseorang pandai menyesuaikan diri dengan suasana hati individu lain atau dapat berempati, maka orang tersebut akan memiliki tingkat emosionalitas yang baik dan akan lebih mudah menyesuaikan diri dalam lingkungannya. Kecerdasan emosional

menyediakan pemahaman lebih mendalam tentang diri sendiri dan orang lain. Sikap seperti ini dituntut untuk ada dalam setiap supervisor.

Goleman mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan emosi, serta mengatur keadaan jiwa. Seandainya supervisor tidak mampu menguasai emosinya kemungkinan besar hal ini akan berdampak pada pelayanan atau bimbingan serta bantuan yang diberikannya. Komponen kecerdasan emosional menurut Golmen adalah, kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati dan keterampilan sosial. **Kesadaran diri** yaitu mengetahui apa yang dirasakan pada suatu kondisi, dan menggunakan perasaan tersebut dalam pengambilan keputusan diri sendiri. Indikatornya realistis atas kemampuan diri dan kepercayaan diri yang kuat. **Pengaturan diri** merupakan kemampuan menangani emosi sehingga berdampak positif kepada pelaksanaan tugas, peka terhadap kata hati dan sanggup menunda kepuasan sebelum tercapainya suatu sasaran, mampu pulih kembali dari tekanan emosi.

Motivasi dalam kecerdasan emosional ini merupakan penggunaan hasrat untuk menuju sasaran, menuntun dan membantu dalam mengambil inisiatif dan bertindak sangat efektif untuk bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi. **Empati** merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan bermacam-macam orang. **Keterampilan sosial**, menjaga emosi ketika berhubungan dengan orang lain dan cermat membaca situasi, berinteraksi dengan lancar, dan menggunakan keterampilan ini untuk mempengaruhi dan memimpin, bermusyawarah dan menyelesaikan perselisihan, dan untuk bekerja sama dalam tim. Martin (2003) menyatakan para pekerja yang berhubungan dengan banyak orang dan menerapkan EQ dalam pekerjaan terbukti lebih sukses. Sebab mereka lebih berempati, komunikatif, lebih humoris, dan lebih peka akan kebutuhan orang lain. Demikian juga dengan supervisor yang berhadapan dengan guru-guru yang akan dicontoh dan diteladani oleh siswa-siswinya serta masyarakat sekitarnya.

Beberapa hal tersebut, hendaknya dipahami dan dihayati oleh supervisor agar kinerja supervisor sebagai pelayan bagi guru dapat terlaksana secara efektif dan efisien. Uraian berikut ini mencoba mengkaji kegiatan supervisi pengajaran berbasis kecerdasan emosional terutama supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah.

A. Problema Supervisi Pengajaran

1. Layanan supervise lebih menonjolkan kekuasaan (*power*) daru pada keahlian (*expert*)

Pengawas sekolah supervisor memandang dirinya sebagai seorang yang memiliki kekuasaan penuh (*full powers*) dengan mengabaikan peran sebagai seorang ahli (*expert*) sehingga dalam pelaksanaan supervisi guru merasa takut dan tertekan. Misalnya, observasi kelas dan wawancara yang dilakukan supervisor dapat menyebabkan berbagai bentuk kecemasan atau ketakutan bagi guru, bahkan dapat membawa dampak pengalaman traumatic bagi beberapa guru (kindsvatter dan Wilen, 1981, yang dikutip oleh Mantja, 2002). Hal ini disebabkan karena supervisor merasa memiliki banyak kelebihan dari guru terutama dalam hal usia, masa kerja, dan pangkat. Pandangan ini menyeret pengawas sekolah untuk menjalankan “inspeksi”, yaitu kegiatan yang cenderung mencari-cari kesalahan guru tanpa memberikan bantuan untuk memperbaiki kelemahan yang ada. Menurut Marks, Stoops & Stoops (1985:10) “*tardisional school supervision was poorly planned and was authoritarian. It consisted largely of inspecting teachers*”. Selanjutnya, Lovell and Wiles (1983:30), menyatakan bahwa inspeksi dilakukan “*on the asumption that the workers (teacher) were passive tools of the organization*”.

2. Lemah dalam pengendalian diri

Dalam melaksanakan kegiatan supervisi banyak permasalahan yang dijumpai oleh pengawas sekolah terutama berkaitan dengan sikap dan perilaku guru yang tidak menunjang pencapaian tujuan sekolah, misalnya; tidak membuat persiapan mengajar, datang sering terlambat, dan bersikap apatis. Sikap

dan perilaku guru tersebut memberikan tekanan terhadap emosi supervisor.

Seseorang yang lemah dalam pengendalian emosi, ketika menghadapi sikap dan perilaku guru yang dianggap "menyakitkan", pada dirinya akan mudah terjadi *emotional hijacking* (Goleman, 1995). Misalnya, seorang supervisor memarahi guru di depan guru lainnya dengan suasana emosi tinggi sambil melontarkan kata-kata yang kurang enak kepada guru. Ketidakmampuan pengawas sekolah untuk keluar dari kemelut jernih sehingga ia mengambil keputusan yang tidak baik bagaikan seseorang yang memiliki *emotional illiteracy*.

3. Kritik yang tidak membangun

Untuk memperbaiki kualitas pembelajaran pengawas sekolah perlu memberikan saran-saran atau kritik kepada guru sehingga proses perubahan yang diharapkan dapat terjadi. Kritik merupakan hal yang amat penting karena dapat memperbaiki kinerja institusi (Goleman, 1995). Persoalannya adalah apakah seseorang mampu memberikan kritik membangun sehingga orang yang dikritik mau melakukan perubahan ke arah lebih baik.

Tidak jarang terjadi dalam melaksanakan tugas supervise, karena kurang memiliki seni mengkritik, pengawas sekolah memberikan kritik tajam yang tidak membangun kepada para guru. Kritik tajam bersifat menyerang karakter, tertuju kepada keperibadian, bukan perbuatan sehingga memberikan pengaruh emosional yang jauh lebih merusak dari pada kritik yang berdasarkan nalar (Goleman, 1995). Apabila ini terjadi dalam pelaksanaan supervisi, maka jangan diharapkan guru akan bersedia melakukan perubahan bahkan sangat memungkinkan terjadi konflik berkepanjangan.

4. Kurang terampil membangun hubungan sosial

Adanya praktik provisi yang dilakukan pengawas sekolah yang belum sesuai dengan apa yang diharapkan guru, merupakan akibat dari kekurangan keterampilan pengawas sekolah membangun hubungan social dengan baik. Padahal keaktifan pelaksanaan tugas tugas pengawas sekolah sebagai supervisor antara

lain dipengaruhi oleh kualitas hubungan sosial (komunikasi) yang dilakukan (Dharma, 2003). Ini berarti bahwa untuk mencapai kesuksesan dalam melaksanakan tugas supervisi sekolah, di samping menguasai keterampilan konseptual dan teknis, seorang supervisor perlu memiliki keterampilan membangun hubungan sosial atau berinteraksi dengan orang lain. Gardner (1993,1999) menyatakan salah satu unsur kecerdasan majemuk yang turut menentukan keberhasilan seseorang dalam mengatasi permasalahan berkomunikasi dengan orang lain adalah kecerdasan hubungan antar pribadi yang dimilikinya, di samping itu agar seseorang mampu membangun hubungan sosial yang efektif ia memerlukan kecakapan sosial yang mencakup: empati, kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain (Goleman,1999)

5. Iklim sekolah kurang kondusif

Keefektifan supervise yang dilakukan pengawas sekolah dalam membina guru-guru sekolah dasar antara lain dapat diproses perubahan yang terjadi pada diri guru sehingga kemampuan profesional mereka menjadi lebih baik dalam kenyatannya, hal ini sulit diwujudkan karena iklim sekolah tidak mendukung pelaksanaan inovasi yang ingin dilakukan guru. Costa (1991) berpendapat bahwa kunci sukses manajemen termasuk bidang pendidikan adalah penciptaan lingkungan yang kondusif untuk memberdayakan potensi berpikir iklimsekolah yang kondusif mampu mengembangkan kemampuan berfikir guru yang pada gilirannya dapat ditularkan kepada siswa. Costa (1991) mengemukakan beberapa indikasi dari keadaan tersebut yaitu (a) guru terisolasi dan posisinya menjadi objek yang paling lemah dalam birokrasi (b) kemampuan mengajar direduksi kedalam pormat dan langkah yang seragam (c) prestasi siswa kurang digunakan sebagai alat refleksi dan perbaikan dan (d) inovasi pendidikan kurang menyentuh guru, sementara praktik birokrasi itu sendiri tidak berubah.

B. Supervisi yang Efektif dan Prinsip-Prinsip Pokok

Sepervisi pengajaran yang efektif dapat dilihat dari ketercapaian tujuan supervisi itu sendiri yaitu untuk meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pemberian bantuan dan bimbingan kepada guru sehingga tercipta situasi belajar mengajar yang lebih baik (Lucio & McNell, 1979; Glickman, 1981; Lovell & Wiles, 1983; Olevia, 1984; Marks, Stoops, 1985) hal ini didukung oleh pendapat Neagly & Evans (1980:1) bahwa *“effective supervision of instukstion can improve the quality of teaching and learning in the classroom.”* Dengan demikian, supervisi pengajaran yang efektif terutama di tunjukan untuk membantu, membimbing dan mengarahkan guru dalam proses pembelajaran serta mengatasi persoalan pendidikan lainnya (Ratam, 1989).

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlaksanaan dan keberhasilan akuatualisasi di dukung oleh persepsi,respond an sikap positif para guru terhadap supervise itu sendiri (Mantja, 2002). Selanjutnya, ia mengelaborasi ciri-ciri supervisi yang efektif berdasarkan kajian Neagley dan Evans (1980), yaitu: (a) harus didasarkan atas prinsip-prinsip yang sesuai dengan perubahan sosial dan dinamika kelompok, (b) para guru harus lebih menghargai dan menilai secara positif perilaku supervisor yang “hangat”, saling percaya, bersahabat, dan menghargai guru, (c) supervisor menunjukkan sifat membantu dan menyediakan model-model pengajaran yang efektif, (d) supervisor memberikan peranserta yang cukup tinggi kepada guru untuk pengambilan keputusan keputusan dalam wawancara supervise, (e) supervisor seharusnya menciptakan iklim organisasional yang terbuka sehingga memungkinkan pemantapan hubungan yang saling menunjang (supportive) oleh karena itu, menurut Sahertian (2002) pelaksanaan supervisi perlu dilandasi prinsip: (1) berencana dan berkelanjutan (2) hubungan kemanusiaan yang akrab dengan menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasakan hubungan “atasan-bawahan”, tetapi berdasarkan prinsip “kesejawatan” (3) memotivasi guru untuk mengembangkan potensi secara kreatif dengan menciptakan suasana yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara yang menakutkan.

C. Supervisi Pengajaran Perspektif Kecerdasan Emosional

Dalam melaksanakan kegiatan supervisi, pengawas sekolah sebagai supervisor akan berhubungan dengan para guru yang memiliki keberagaman oleh karena itu, agar supervisor berhasil melaksanakan tugas dengan baik, ia memerlukan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*), menguasai keterampilan konseptual (*conceptual intelligence*), menguasai keterampilan konseptual (*conceptual skill*) dan keterampilan teknis (*technical skill*).

Kecerdasan emosional, yang berperan sebagai meta-ability, berkaitan dengan kecakapan pribadi yang meliputi kesadaran diri dan kendali dorongan hati, ketekunan, semangat dan motivasi diri, dan kecakapan sosial yang mencakup empati, kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan, dan kebutuhan orang lain (Goleman, 1995). Hal ini dipandang oleh Garner (1993) sebagai suatu inteligensi personal (*personal intelligences*) yang meliputi: (a) *intrapersonal intelligence*, yang sangat dibutuhkan dalam memahami diri sendiri dan mempertajam kepekaan seseorang akan suasana hati dan kekecapiannya sendiri, dan (b) *interpersonal intelligence*, yang digunakan untuk memahami perilaku, perasaan, dan motivasi orang lain.

1. Pengendalian diri dalam praktik supervisi

Pengendalian diri memerlukan supervisor terutama pada saat menghadapi sikap dan perilaku yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Pengendalian diri merupakan kemampuan "*berkata tidak*" kepada dorongan perasaan yang terlalu menggelora yang terutama terwujud dalam ketiadaan api-api emosi yang lebih mencolok (Goleman, 1999). Selanjutnya menurut Goleman pengendalian diri pada dasarnya merupakan kemampuan menjaga emosi dan impuls yang merusak tetap terkendali. Seseorang yang memiliki kecakapan pengendalian diri akan: (a) mengelola dengan baik perasaan-perasaan impuls dan emosi yang menekan, (b) tetap teguh dan tidak goyah saat berada dalam situasi yang paling berat, dan (c) tetap berfikir jernih dan terfokus kendati berada dalam situasi tertekan (Goleman, 1999).

2. Kritik yang membangun

Beberapa kelemahan berkenaan dengan pelaksanaan tugas guru yang ditemui dalam pelaksanaan supervisi perlu diperbaiki agar kualitas pembelajaran dapat ditingkatkan. Ini dilakukan dengan cara memberikan kritik yang membangun sehingga guru menjadi termotivasi untuk melakukan perubahan yang disarankan. Harry Levinson (Goleman, 1995) mengemukakan seni mengkritik sehingga yang disampaikan bersifat membangun, yaitu (a) langsung pada sasaran, (b) tawarkan solusi, (c) lakukan secara tatap muka, (d) peka terhadap situasi yang terjadi.

Kritik juga merupakan ungkapan harapan supervisor kepada guru agar mereka mencapai hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, kritik harus diaspiakan dengan memperhatikan hal-hal: (a) hargai martabat bawahan, (b) tekankan pada kebutuhan masa datang, bukan pada masalah diwaktu lampau, (c) terfokus pada suatu topic, dan (d) dorong adanya perilaku yang mengarah pada tujuan (Darma,2003)

3. Mempengaruhi emosi guru

Agar berhasil menjalankan tugas sebagai supervisor, pengawas sekolah memerlukan kemampuan seni mempengaruhi guru dengan baik. Ini mempengaruhi berkaitan dengan penanganan emosi secara efektif kepada orang lain dengan menggunakan keterampilan mengirim sinyal-sinyal emosi sehingga seseorang menjadi "Communicator" yang hebat (Goleman,1999). Seni mempengaruhi orang lain juga diperlukan supervisor dalam memimpin guru-guru. Sebab, keefektifan supervise berkaitan dengan sifat kepemimpinan yang dimiliki supervisor (Darma, 2003). Kepemimpinan dipandang sebagai aspek penting dari pekerjaan supervisor yang mempunyai tanggung jawab atas kualitas kinerja dari guru-guru yang dipimpinnya " *this leadership is a corequisite of effective supervision*" (Marks,Stoops,& Stoops,1985:75) kepemimpinan merupakan upaya menyakinkan orang lain agar mereka bekerja keras untuk mencapai sasaran bersama yang telah ditetapkan (Goleman,1999) melalui penelitiannya yang cermat ia telah membuktikan dan mempe-

ngaruhi kecerdasan emosional seorang pemimpin terhadap pencapaian puncak prestasi karirnya. Ini berarti kemampuan supervisor untuk mempengaruhi guru-guru akan menjadi lebih baik bila memajukan fungsi kepemimpinan ia mempunyai kecerdasan emosional yang baik pula. Di samping itu, seni mempengaruhi semakin diperlukan pada saat supervisor menginginkan adanya perubahan pada diri guru, dalam arti terjadi peningkatan kemampuan profesional kearah yang lebih baik. Dalam kondisi seperti itu, supervisor harus mampu berperan sebagai fasilitator perubahan dengan melakukan upaya : (1) menyadari perlunya perubahan dan berusaha menghilangkan hambatan, (2) menentang status quo, (3) menjadi pelepas perubahan dan mengajak orang lain melakukan perubahan itu, dan (4) membuat model perubahan (Goleman, 1999)

4. Berempati dalam membimbing guru

Empati merupakan salah satu wujud dari kecerdasan social seseorang yang berfungsi sebagai radar social (Goleman,1999) dengan empati seseorang dapat mengendalikan emosi orang lain. Kemampuan empati telah dibuktikan oleh Robert Levenson dari Universitas California. Ternyata orang yang mampu membaca perasaan orang lain dapat menaikkan peranan yang lebih besar dalam hubungan social (Goleman,1999) inti empati terletak pada kemampuan mengindera perasaan seseorang sebelum yang bersangkutan mengungkapkannya. Berdasarkan hal tersebut, supervisor yang memiliki radar social tinggi akan peka terhadap perasaan guru yang disupervisinya sehingga kegiatan supervise yang dilakukan dapat disesuaikan dengan kebutuhan guru.

Supervisi yang dilakukan dengan empati dapat mengatasi kecemasan yang dialami guru misalnya pada saat melakukan observasi kelas, wawancara individual, dan pertemuan kelompok. Dalam interaksi tersebut, supervisor perlu memiliki kecakapan untuk memahami guru yaitu kemampuan mengindera perasaan dan perspektif guru serta secara aktif menunjukkan minat terhadap kepentingan-kepentingan mereka. Kecakapan itu menyangkut kemampuan: (a) memperhatikan isyarat emosi dan mendengarkan dengan baik (b) menunjukkan kepekaan dan

memahami perspektif orang lain, (c) membantu berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain (Goleman,1999)

Untuk mengujikan supervisi pengajaran berbasis kecerdasan emosional, perlu dilakukan pelatihan kecerdasan emosional bagi pengawas dan calon pengawas sekolah yang telah lulus seleksi dengan materi yng ditekankan pada peningkatan kecakapan pribadi dan kecakapan social. Pelatihan kecerdasan emosional bagi pengawas sekolah ini harus dilakukan secara” profesional” sehingga target penguasaan percakapan tersebut dapt diiwujutkan dengan baik dan orientasi kepemilikan “sertifikat” pelatihan dapat ditinggalkan. Selanjutnya, pelaksanaan pelatihan dapat menggunakan bola tatap muka, penerapan, monitoring, dan umpan balik. Hal ini memang meberikan kosekuensi terhadap alokasi dana pelatihan yang relative lebih beasr dibandingkan dengan biaya penataran yang lazim dilaksanakan selama ini. Ini bukan pilihan yang tidak efisien, karena penguanaan pola diatas dipandang lebih efektif sehingga kelemahan penataran sebelumnya dapat diatasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, Ary Ginanjar. (2001). *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*. Jakarta: Penerbit Arya.
- Alfonso, RJ. Firth, GR, and Neville,RF (1983). *Instructional Administrasion*. Boston : Allyn and bacon.
- Ametembun, NA (1990). *Administrasi Pendidikan*. Bandung : Penerbit Suri.
- Bara, Ralph (1986). *Menerapkan Gugus Kendali Mutu*. Jakarta : Penerbit Airlangga.
- Beeby,CE (1966). *The Quality of Education in Developing Country*. Cambridge : Harvard University Press.
- (1981). *Assessment of Indonesian Education*. Wellington : Wellington University Press.
- Burhanuddin, (1994), *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara
- Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat (2001). *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung.
- Doll, Rc. (1983). *Administrasion for Staff Development, Ideas and Development*. Boston: Allyn and Bacon.
- Goleman, Daniel. (2001). *Working With Emotional Intelligence*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Goleman, Daniel. (2004). *Emotional Intelligence: Mengapa EI Lebih Penting dari pada IQ*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Harris, BM (1985). *Supervisory Behavior in Education*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Hendiyat Soetopo & Wasty Soemanto, (1984), *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Malang : Bina Aksara
- Henryanto E. dan Marbun, BN (1987). *Pengendalian Mutu Terpadu*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Ibrahim Bafadal, (1992), *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasinya dalam membina Profesional Guru*. Jakarta : Bumi Aksara.
- , (2003), *Peningkatan Profesionalisme Guru SD Dalam Rangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Juran, JM (1989). *Kepemimpinan Mutu*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- JUSE (1984). *Gugus Kendali Mutu*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- Made Pidarta, (1986), *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*. Jakarta : Sarana Press
- Martin, Anthony Dio. (2003). *Emotional Quality Management*. Jakarta: Penerbit Arga.
- Morrant, RW (1981). *In-service Education Within the School*. London: George Allen and Unwim.
- Morgan,C. and Murgratoyd,S (1996). *Total Quality Management and the School*. New York : Prentice-Hall Inc.
- Neagley, RL and Evan, DN (1970). *Handbook for Effective Administrasion and Instruction*. New jersey : Englewood Cliffs.
- Oteng Sutisna, (1986), *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung : Aksara
- P.A., Sahertian dan Frans Mataheru, (1981), *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya : Usaha Nasional

- Stein, Steven J & Book, Howard E. (2002). *Ledakan EQ: 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses*. Bandung: Penerbit Kaifa.
- Wahjosumidjo, (1999), *Kepemimpinan Kepala Sekolah tinjauan teoritik dan permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada

