

# **PENGANTAR MANAJEMEN PENDIDIKAN 2**

**Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd**

**Dr. H. Sudadi, M.Pd**

**Buku Manajemen Pendidikan 2**  
copyright © Oktober 2023

---

Penulis : Dr. H. Akhmad Ramli, M.Pd  
Dr. H. Sudadi, M.Pd  
Editor Buku : Dr. H. Achmad Ruslan Afendi, M.Ag  
Rudy Hadi Kusuma, M.Pd  
Setting Dan Layout : Iqbal Amirul Ihsan  
Desain Cover : Sri Antika Ramadhani

Hak Penerbitan ada pada © Bening media Publishing 2023.  
Anggota IKAPI No. 019/SMS/20

Hakcipta © 2023 pada penulis  
Isi diluar tanggung jawab percetakan

Ukuran 15,5 cm x 23 cm  
Halaman : vii + 161 hlm

Hak cipta dilindungi Undang-undang  
Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan  
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari  
Bening media Publishing

Cetakan I, Oktober 2023



Jl. Padat Karya  
Palembang – Indonesia  
Telp. 0823 7200 8910  
E-mail : [bening.mediapublishing@gmail.com](mailto:bening.mediapublishing@gmail.com)  
Website: [www.bening-mediapublishing.com](http://www.bening-mediapublishing.com)

ISBN : 978-623-8305-48-3

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah yang senantiasa memberikan kenikmatan, baik nikmat sehat maupun nikmat kepada penulis. Kini tiba saatnya penulis mengucap alhamdulillah atas selesainya buku pertama yang diciptakan dengan judul “Manajemen Pendidikan”.

Dalam penyusunan buku ini, penulis seringkali mendapati sebuah masalah. Terkadang, penulis juga khawatir akankah buku ini bisa diterima oleh pembaca atau tidak. Buku ini terbit bukan hanya penulis saja yang berperan, ada banyak pihak yang turut membantu setiap saat. Dukungan itu diberikan kapanpun, apalagi ketika penulis hendak menyerah. Pihak-pihak tersebut menjadi penyemangat penulis untuk menyelesaikan buku ini. Untuk itu penulis memberikan ucapan terimakasih kepada kedua orang tua, rekan sesama penulis, editor maupun pihak penerbit buku, karena mereka menjadi pihak yang memiliki andil besar dalam buku ini.

Penulis mempercayai, kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT semata. Kekurangan yang ada pada buku ini, harap untuk dimaklumi. Penulis berusaha untuk memberikan yang terbaik guna membuat pembaca nyaman ketika membaca buku ini. Oleh karena itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan dan kesalahan baik disengaja maupun tidak disengaja. Semoga pembaca bisa mendapatkan manfaat dari adanya buku ini dan terimakasih, selamat membaca.

Samarinda, Desember 2022

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1. Latar Belakang.....	2
2. Pengertian Manajemen.....	4
3. Pengertian Pendidikan .....	7
4. Tujuan Pendidikan.....	9
<b>BAB II MANAJEMEN PENDIDIKAN .....</b>	<b>11</b>
1. Pengertian Manajemen Pendidikan .....	11
2. Manajemen Pendidikan Ditinjau Dari Perspektif Filsafat.....	17
3. Pandangan Terhadap Manajemen Pendidikan .....	21
4. Fungsi Manajemen Pendidikan.....	23
5. Landasan Manajemen Pendidikan .....	30
6. Unsur-Unsur Dalam Manajemen Pendidikan .....	32
7. Penerapan Manajemen Pendidikan.....	33
<b>BAB III RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN.....</b>	<b>37</b>
1. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan.....	37
2. Objek Kajian Manajemen Pendidikan.....	40
3. Paradigma Baru Dalam Manajemen Pendidikan.....	41
4. Hubungan Organisasi, Administrasi Dan Manajemen Pendidikan .....	45
<b>BAB IV. MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH .....</b>	<b>47</b>
1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah .....	49
2. Karakteristik Proses MBS.....	56
<b>BAB V RUANG LINGKUP MBS.....</b>	<b>61</b>
1. Perencanaan Sekolah .....	62
2. Manajemen Kurikulum .....	67
3. Manajemen Peserta Didik.....	69

4. Manajemen Tenaga Pendidik .....	73
5. Manajemen Sarana Dan Prasaranan .....	77
6. Manajemen Kalender Pendidikan .....	78
7. Manajemen Keuangan.....	80
8. Manajemen Hubungan Sekolah Dengan Masyarakat.....	81
<b>BAB VI RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN</b>	
<b>MENURUT OBJEK GARAPAN.....</b>	<b>83</b>
1. Manajemen Peserta Didik.....	83
2. Manajemen Personel .....	84
3. Manajemen Kurikulum .....	84
4. Manajemen Sarana Dan Prasarana .....	84
5. Manajemen Biaya Pendidikan .....	85
6. Manajemen Tata Laksana Atau Tata Usaha .....	85
7. Manajemen Organisasi Pendidikan.....	85
8. Manajemen Hubungan Masyarakat.....	86
<b>BAB VII PERKEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN... 87</b>	
1. Teori Manajemen Kuno .....	87
2. Teori Manajemen Klasik.....	88
3. Teori Manajemen Ilmiah .....	89
4. Teori Manajemen Organisasi .....	91
5. Teori Manajemen Kontemporer.....	93
6. Tujuan Dan Manfaat Manajemen Pendidikan.....	94
<b>BAB VIII SUPERVISI PENDIDIKAN..... 97</b>	
1. Pengertian Supervisi Pendidikan .....	98
2. Pengertian Supervisi Pendidikan Menurut Para Ahli.....	99
3. Tujuan Supervisi Pendidikan.....	104
4. Prinsip Supervisi Pendidikan .....	105
5. Fungsi Supervisi Pendidikan.....	108
6. Sasaran Supervisi Pendidikan .....	109
7. Manfaat Supervisi Pendidikan .....	110

8. Objek Supervisi Pendidikan .....	111
9. Tipe-Tipe Supervisi Pendidikan .....	113
<b>BAB IX. JENIS TEKNIK DALAM SUPERVISI</b>	
<b>PENDIDIKAN.....</b>	<b>117</b>
1. Teknik Supervisi Yang Bersifat Kelompok.....	118
2. Teknik Individual Dalam Supervisi.....	124
3. Diskusi Panel .....	126
4. Seminar .....	127
5. Simposium .....	127
6. Demonstrasi.....	127
7. Buletin.....	128
<b>BAB 10 PELAKSANAAN SUPERVISI .....</b>	<b>129</b>
1. Mekanisme Pelaksanaan Supervisi .....	129
2. Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran.....	130
<b>BAB 11 KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN .....</b>	<b>135</b>
1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan.....	136
2. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Pendidikan.....	137
3. Syarat-Syarat Kepemimpinan Pendidikan .....	138
4. Konsep Kepala Sekolah Yang Efektif .....	140
5. Kajian Model Pengembangan .....	147
<b>BAB 12 KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM</b>	
<b>MANAJEMEN PENDIDIKAN.....</b>	<b>153</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>156</b>
<b>RIWAYAT PENULIS .....</b>	<b>159</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pendahuluan Manajemen Pendidikan .....	1
Gambar 1.2	Tujuan Pendidikan .....	9
Gambar 2.1	Pengertian Manajemen Pendidikan .....	12
Gambar 2.2	Fungsi Manajemen Pendidikan .....	24
Gambar 2.3	Proses Perencanaan .....	26
Gambar 3.1	Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan .....	31
Gambar 4.1	Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	47
Gambar 5.1	Perencanaan Sekolah .....	61
Gambar 9.1	Supervisi Pendidikan .....	117



# **PENDAHULUAN MANAJEMEN PENDIDIKAN**

Pada setiap Negara Pendidikan merupakan satu diantara bentuk perwujudan kebudayaan manusia yang berubah dan sarat perkembangan, oleh karena itu, perubahan atau perkembangan pendidikan adalah hal yang memang seharusnya terjadi sejalan dengan perubahan budaya kehidupan.

Perubahan dalam arti perbaikan yang terus menerus dalam pendidikan pada semua tingkat dan pada setiap bidang keilmuan sebagai antisipasi kepentingan masa depan.



Gambar 1. 1 Pendahuluan Manajemen Pendidikan  
(Sumber: serupa.id)

## 1. Latar Belakang

Dalam manajemen pendidikan di bagian awal abad 21 terdapat minat besar, hal ini karena kualitas kepemimpinan dipercaya secara luas membuat perbedaan yang signifikan kepada sekolah dan para siswa. Dibelahan dunia, ada pengakuan bahwa sekolah membutuhkan pemimpin dan manajer yang efektif jika ingin memberikan pendidikan yang terbaik kepada para pelajar. Ketika ekonomi global mengalami resesi ekonomi, pemerintah lebih menyadari bahwa aset utama mereka adalah orang-orang yang kompetitif dan semakin tergantung pada sebuah sistem pendidikan yang menghasilkan tenaga kerja terampil.

Hal ini memerlukan guru-guru yang kompeten dan terlatih serta berkomitmen, dan memerlukan kepemimpinan kepala sekolah yang sangat efektif dan cerdas serta dukungan lain manajer senior dan menengah.

Pendidikan bagi aparatur Negara membutuhkan manajemen pendidikan yang dirancang dengan tepat, dikelola oleh sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas, selain tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang sesuai standard kebutuhan pendidikan.

Bidang manajemen pendidikan adalah pluralis, dengan banyak kekurangan perspektif dan kesepakatan yang tak terhindarkan mengenai definisinya. Salah satu kunci perdebatan adalah apakah manajemen pendidikan telah menjadi bidang yang berbeda atau hanya sebuah cabang studi yang lebih luas dari manajemen. Sementara pendidikan dapat belajar dari manajemen lain, manajemen pendidikan harus terpusat pada tujuan pendidikan.

---

Tujuan ini memberikan arti penting arah untuk mendukung manajemen pendidikan. Kecuali keterkaitan proses pendidikan mencakup proses hominisasi dan proses humanisasi.

---

Pendidikan dalam pengertian ini perlu dijadikan upaya pengembangan manusia sebagai makhluk hidup dan makhluk yang mampu bertanggung jawab terhadap diri sendiri maupun terhadap kesejahteraan masyarakat. perlu dijadikan upaya pengembangan manusia sebagai makhluk hidup dan makhluk yang mampu bertanggung jawab

terhadap diri sendiri maupun terhadap kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, kesempatan untuk belajar bertanggung jawab mengenal dan menghayati serta melaksanakan nilai-nilai moral perlu ditumbuh kembangkan dalam pendidikan. Terkait dengan itu relevanlah budaya demokrasi dihidupkan dalam seluruh proses belajar mengajar. Dengan budaya seperti itu jiwa demokrasi akan tumbuh dan berkembang secara baik.

Fungsi pendidikan sebagai pengembangan dan pembentuk kemampuan, kepribadian, watak, serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa memiliki peran penting dalam menanamkan nilai-nilai pendidikan lingkungan hidup terhadap generasi penerus bangsa.

Perubahan pendidikan kearah yang lebih baik dapat dilakukan dengan berbagai upaya, diantaranya dengan menciptakan tempat yang baik dan ideal untuk memperoleh segala ilmu pengetahuan dan berbagai norma serta etika yang dapat menjadi dasar manusia menuju terciptanya kesejahteraan hidup dan menuju kepada cita-cita pembangunan berkelanjutan.

Menciptakan kondisi yang baik bagi sekolah untuk menjadi tempat pembelajaran dan penyadaran warga sekolah, sehingga di kemudian hari warga sekolah tersebut dapat turut bertanggung jawab dalam upaya-upaya penyelamatan lingkungan hidup dan pembangunan berkelanjutan.

---

Kegiatan utama diarahkan pada terwujudnya kelembagaan sekolah yang peduli dan berbudaya lingkungan.

---

Disamping pengembangan norma-norma dasar yang antara lain: kebersamaan, keterbukaan, kesetaraan, kejujuran, keadilan, dan kelestarian fungsi lingkungan hidup dan sumber daya alam. Serta penerapan prinsip dasar: partisipatif, dimana komunitas sekolah terlibat dalam manajemen sekolah meliputi keseluruhan proses perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi sesuai tanggung jawab dan peran; serta berkelanjutan, dimana seluruh kegiatan harus dilakukan secara terencana dan terus menerus secara komprehensif.

## **2. Pengertian Manajemen**

Management berasal dari kata Latin yaitu "Manus" yang artinya "To Control By Hand" atau "Gain Result". Kata manajemen mungkin juga berasal dari bahasa Italia *Managgiare* yang berarti "Mengendalikan", kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Prancis *Mahege* yang berarti "Kepemilikan Kuda" (yang berasal dari bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *Management* yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai “Proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas - tugas dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

---

Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

---

#### Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

- a. Menurut Mary Parker Follet, Manajemen adalah sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk emncapai tujuan organisasi.
- b. Menurut Ricky W. Griffin, Manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar terorganisasir dan sesuai dengn jadwal.

### Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

- c. Menurut Drs. Oey Liang Lee, Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengimplementasian dan pnegendalian kegiatan-kegiatan termasuk sistem pembuatan barang yang dilakuakn oleh organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Dari beberapa definisi menurut asal kata dan definisi dari pendapat ahli, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen.

---

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam pengelolaan sumber daya yang berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute*, dan *information* untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

---

### 3. Pengertian Pendidikan

Dalam UU Sisdiknas Pasal 1 Ayat 1, dikatakan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar 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.

Pendidikan 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.

#### Pengertian Pendidikan Menurut Para Ahli

a. Menurut M.J Langeveld, Pendidikan merupakan upaya manusia dewasa membimbing manusia yang belum dewasa kepada kedewasaan. Pendidikan ialah usaha menolong anak untuk melaksanakan tugas-tugas hidupnya agar bias mandiri, akil-baliq, dan bertanggung jawab secara asusila.

### Pengertian Pendidikan Menurut Para Ahli

- b. Menurut Drivarkara, Pendidikan didefinisikan sebagai upaya memanusiakan manusia muda atau pengangkatan manusia mudake taraf insani.
- c. Menurut Stella Van Petten Henderson, Pendidikan merupakan kombinasi dari pertumbuhan dan perkembangan insane dengan warisan sosial. Pendidikan adalah pembentukan hati nurani. Pendidikan adalah proses pembentukan diri dan penentuan-diri secara etis, sesuai dengan hati nurani.
- d. Menurut John Dewey, *Education is all one with growing: it has no end beyond it self.* (Pendidikan adalah segala sesuatu bersamaan dengan pertumbuhan; pendidikan sendiri tidak punya tujuan akhir di balik dirinya).
- e. Menurut H. Horne, Pendidikan merupakan perangkat dengan mana kelompok sosial melanjutkan keberadaannya, memperbaharui diri sendiri, dan mempertahankan ideal-idealnya.

Jadi Pendidikan adalah suatu proses yang lebih luas dari pada proses yang berlangsung di dalam sekolah saja. Pendidikan adalah suatu aktivitas sosial yang memungkinkan masyarakat tetap dan berkembang. Di dalam masyarakat yang kompleks, fungsi pendidikan ini mengalami spesialisasi dan melembaga dengan pendidikan formal yang senantiasa tetap berhubungan dengan proses pendidikan informal di luar sekolah.

#### 4. Tujuan Pendidikan



Gambar 1. 2 Tujuan Pendidikan  
(Sumber: pngdownload.id)

Tujuan pendidikan adalah menciptakan seseorang yang berkualitas dan berkarakter sehingga memiliki pandangan yang luas kedepan untuk mencapai suatu cita-cita yang diharapkan dan mampu beradaptasi secara cepat dan tepat di dalam berbagai lingkungan. Karena pendidikan itu sendiri memotivasi diri kita untuk lebih baik dalam segala aspek kehidupan.

Tujuan Pendidikan dalam (UU Sisdiknas Pasal 3) menyatakan bahwa Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Tujuan Pendidikan menurut Prof Dr. Langeveld, Pendewasaan diri, dengan ciri-cirinya yaitu : kematangan berpikir, kematangan emosional, memiliki harga diri, sikap dan tingkah laku yang dapat diteladani serta kemampuan pengevaluasian diri. Kecakapan atau sikap mandiri, yaitu dapat ditandai pada sedikitnya ketergantungan pada orang lain dan selalu berusaha mencari sesuatu tanpa melihat orang lain

Manajemen Pendidikan adalah proses yang perlu diterapkan dalam dunia pendidikan agar tujuan dari pendidikan bisa tercapai. Manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, dan pengontrolan sumber daya agar dihasilkan sesuatu yang efektif. Jika dikaitkan dalam dunia pendidikan, maka tujuan akhirnya adalah pada pendidikan tersebut, manajemen akan membentuk pendidikan tersebut menjadi lebih terarah sehingga hasilnya akan lebih baik.

## 1. Pengertian Manajemen Pendidikan

Dari segi bahasa *Management* berasal dari kata *Manage* (*to manage*) yang berarti “*To conduct or to carry on, to direct*” (Webster Super New School and Office Dictionary), dalam Kamus Inggris Indonesia kata *Manage* diartikan “Mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola” (John M. Echols, Hasan Shadily, Kamus Inggris Indonesia),

Oxford Advanced Learner’s Dictionary mengartikan *Manage* sebagai “*To succeed in doing something especially something difficult. Management the act of running and controlling business or similar organization*” sementara itu dalam Kamus Besar Bahasa.

Indonesia Manajemen diartikan sebagai “Proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran” (Kamus Besar Bahasa Indonesia).

Manajemen Pendidikan adalah suatu proses atau sistem pengelolaan Manajemen Pendidikan sebagai suatu proses atau sistem organisasi *dan* peningkatan kemanusiaan dalam kaitannya dengan suatu sistem pendidikan.



Gambar 2. 1 Pengertian Manajemen Pendidikan  
(Sumber: wqa.co.id)

#### Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

- a. Menurut Prajudi Atmosudirdjo, Manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan dari pada semua faktor dan sumber daya yang menurut suatu perencanaan (planning) diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu target atau tujuan kerja yang tertentu.

### Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

- b. Menurut George R. Terry, Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya.
- c. Menurut Sondang P. Siagian, Manajemen adalah kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan- kegiatan orang lain. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa manajemen merupakan alat pelaksanaan utama.

Dengan memperhatikan beberapa definisi di atas nampak jelas perbedaan formulasi hanya dikarenakan titik tekan yang berbeda, namun prinsip dasarnya sama yakni bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan adalah dalam rangka mencapai suatu tujuan dengan memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada, sementara itu definisi yang dikemukakan oleh G. R Terry menambahkan dengan proses kegiatannya, sedangkan definisi dari Sondang P.Siagian menambah penegasan tentang posisi manajemen hubungannya. Terlepas dari perbedaan tersebut, terdapat beberapa prinsip yang nampaknya menjadi benang merah tentang pengertian manajemen yakni :

- a. Manajemen merupakan suatu kegiatan.
- b. Manajemen menggunakan atau memanfaatkan pihak-pihak lain.
- c. Kegiatan manajemen diarahkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Setelah melihat pengertian manajemen, maka nampak jelas bahwa setiap organisasi termasuk organisasi pendidikan seperti Sekolah akan sangat memerlukan manajemen untuk mengatur atau mengelola kerja sama yang terjadi agar dapat berjalan dengan baik dalam pencapaian tujuan, untuk itu pengelolaannya mesti berjalan secara sistematis melalui tahapan-tahapan dengan diawali oleh suatu rencana sampai tahapan berikutnya dengan menunjukkan suatu keterpaduan dalam prosesnya, dengan mengingat hal itu maka makna pentingnya manajemen semakin jelas bagi kehidupan manusia termasuk bidang pendidikan.

Setelah memperoleh gambaran tentang manajemen secara umum maka pemahaman tentang manajemen pendidikan akan lebih mudah, karena dari segi prinsip serta fungsi-fungsinya nampaknya tidak banyak berbeda, perbedaan akan terlihat dalam substansi yang dijadikan objek kajiannya yakni segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah pendidikan.

Oteng Sutisna, menyatakan bahwa pendidikan hadir dalam 3 bidang perhatian dan kepentingan yaitu :

- a. Setting pendidikan (geografi, demografi, ekonomi, ideology, kebudayaan dan pembangunan).
- b. Pendidikan (bidang garapan).
- c. Substansi pendidikan (tugas-tugasnya, prosesnya, asas-asasnya, dan perilaku).

Hal ini makin memperkuat bahwa manajemen pendidikan mempunyai bidang dengan cakupan luas yang saling berkaitan, sehingga pemahaman tentangnya memerlukan wawasan yang luas serta antisipatif terhadap berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat disamping pendalaman dari segi perkembangan teori dalam hal manajemen.

Pengertian manajemen selalu menyangkut adanya 3 hal yang merupakan unsur penting yaitu : usaha kerja sama oleh 2 orang atau lebih dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jika pengertian ini diterapkan pada usaha pendidikan maka sudah termuat hal-hal yang menjadi objek pengelolaan atau pengaturan. Dalam kaitannya dengan makna manajemen pendidikan berikut ini beberapa pengertian manajemen pendidikan yang dikemukakan oleh para ahli.

#### Pengertian Manajemen Pendidikan Menurut Para Ahli

- a. Menurut Djam'an Satori, Pendidikan merupakan keseluruhan proses kerja sama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.
- b. Menurut Made Pidarta, dalam Pendidikan Manajemen itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber- sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. Menurut Soebagio Atmodiwirio, Manajemen Pendidikan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

## Pengertian Manajemen Pendidikan Menurut Para Ahli

- d. Menurut Engkoswara, Manajemen Pendidikan ialah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana menata sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara produktif dan bagaimana menciptakan suasana yang baik bagi manusia yang turut serta di dalam mencapai tujuan yang disepakati bersama.
- e. Menurut Biro Perencanaan Depdikbud, Manajemen Pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri serta bertanggung jawab, kemasyarakatan dan kebangsaan.

Dengan memperhatikan pengertian di atas nampak bahwa Manajemen Pendidikan pada prinsipnya merupakan suatu bentuk penerapan manajemen atau dalam mengelola, mengatur dan mengalokasikan sumber daya yang terdapat dalam dunia pendidikan, fungsi pendidikan merupakan alat untuk mengintegrasikan peranan seluruh sumber daya guna tercapainya tujuan pendidikan dalam suatu konteks sosial tertentu, ini berarti bahwa bidang-bidang yang dikelola mempunyai kekhususan yang berbeda dari manajemen dalam bidang lain.

Manajemen Pendidikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola sumber daya yang berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute* dan *information* untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan.

## **2. Manajemen Pendidikan Ditinjau Dari Perspektif Filsafat**

Manajemen Pendidikan seperti yang telah diuraikan sebelumnya *ada* erat kaitannya dengan filsafat, karena filsafat merupakan awal dari setiap ilmu pengetahuan yang saat ini berkembang.

Contoh beberapa masalah Pendidikan yang memerlukan analisis filsafat dalam memahami dan memecahkan, antara lain:

- a. Tentang apakah hakikat pendidikan itu.
- b. Siapakah hakekatnya yang bertanggung jawab atas pendidikan itu, dan dimana tanggung jawab tersebut.

Bagaimana hubungan tanggung jawab antara keluarga, masyarakat dan sekolah terhadap pendidikan dan bagaimana tanggung jawab pendidikan tersebut setelah manusia dewasa dan sebagainya untuk memecahkan masalah-masalah tersebut.

## Teori Manajemen Pendidikan

### 1) Teori Klasik

Asumsi teori klasik : bahwa para pekerja atau manusia itu sifatnya rasional, berfikir logis, dan kerja merupakan suatu yang diharapkan.

### 2) Teori Neo-Klasik

Teori ini timbul sebagian karena terdapat kelemahan dengan teori klasik. Asumsi teori neo-klasik : manusia itu adalah makhluk dengan mengaktuliasasikan dirinya.

### 3) Teori Modern

Pendekatan modern berdasarkan hal yang sifatnya situasional. Artinya orang yang menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dan mengambil keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan.

Asumsi teori modern : manusia itu berlainan dan berubah, baik kebutuhannya, reaksinya, tindakannya yang semua bergantung pada lingkungan. Selanjutnya manusia itu bekerja dalam suatu sistem untuk mencapai tujuan tertentu.

Manajemen Pendidikan Nasional merupakan suatu proses untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya pendidikan. Sasaran pendidikan dapat diklasifikasikan pada beberapa hal : akuisisi pengetahuan (sasaran kognitif), pengembangan keterampilan, kemampuan (sasaran motorik) dan pengetahuan sikap (sasaran afektif).

### 1. Ontologi Manajemen Pendidikan

Objek materi manajemen pendidikan ialah sisi manajemen yang mengatur seluruh kegiatan pendidikan.

### 2. Epistemologi Manajemen Pendidikan

Pendekatan fenomenologis itu bersifat kualitatif, artinya melibatkan pribadi dan diri peneliti sebagai instrument pengumpul data secara pasca positive.

### 3. Dasar Aksiologis Manajemen Pendidikan

Nilai manajemen pendidikan tidak hanya bersifat intrinsik sebagai ilmu seperti seni untuk seni, melainkan juga nilai ekstrinsik dan ilmu untuk menelaah dasar-dasar kemungkinan bertindak dalam praktek melalui control terhadap pengaruh yang negative dan meningkatkan pengaruh yang positif dalam pendidikan penyusunan program peningkatan mutu dengan mengaplikasikan 4 teknik, yaitu : school review, banch marking, quality assurance dan quality control.

Beberapa “Mazhab” atau aliran teori manajemen yang tergolong di dalam 5 kelompok menurut seorang guru besar bernama Harold koontz, sebagai berikut :

a) Aliran Proses Manajemen

Manajemen sebagai suatu proses yang membuat orang mengerjakan hal dengan cara kerja yang tersusun dan teratur. Aliran ini menganalisa proses itu, menentukan rangka kerjanya sebagai suatu konsep dan mengidentifikasi prinsip-prinsip dalam proses itu. Aliran ini dipelopori oleh Fayol.

b) Aliran Empiris

Manajemen sebagai ilmu pengalaman yang dilihat sebagai alat untuk diteruskan pada kaum praktisi. Misalnya aliran ini melihat manajemen sebagai studi dan analisa dari pada masalah - masalah khas.

c) Aliran Tingkah Laku Manusia

Berdasarkan pada dalil bahwa karena managing berarti "*Getting things done with and through people*", maka pelajaran manajemen harus berpusat pada hubungan antar orang. Aliran ini kadang-kadang disebut penelaahan "*Human relations*" hubungan antar manusia.

d) Aliran Sistem Sosial

Berhubungan dengan aliran "*Human behavior*". Manajemen sebagai suatu sistem sosial, yakni sebagai sistem inter-relasi kulturil. Kadang terbatas kepada organisasi-organisasi formil.

e) Aliran Teori Keputusan

Makin banyak sarjana dewasa ini menggunakan teori ini. Pusat perhatian dari aliran teori keputusan adalah pengambilan keputusan, yakni memilih suatu jalan tindakan atau suatu gagasan dari berbagai alternatif yang mungkin terjadi.

Jadi ada berbagai macam aliran mengenai teori manajemen. Masing-masing memiliki perhatian atau fokus-fokus berbeda serta alat-alat atau metode yang berbeda, tetapi pada hakekatnya semua aliran itu memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk menyelesaikan permasalahan atau mencapai suatu *consensus* (kesepakatan bersama) yang terkandung didalam tujuan bersama.

### 3. Pandangan Terhadap Manajemen Pendidikan

Untuk mengkaji lebih dalam tentang manajemen, perlu disampaikan pandangan tentang manajemen khususnya manajemen pendidikan, sebagai berikut :

a.

### Manajemen Sebagai Suatu Sistem

Manajemen dipandang sebagai suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bagian yang saling berhubungan yang diarahkan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

b.

### Manajemen Sebagai Suatu Proses

Manajemen sebagai rangkaian tahapan kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manajemen sebagai salah satu proses yang dapat dipelajari dari fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh manajer.

c.

### Manajemen Sebagai Proses Pemecahan Masalah

Proses manajemen dalam prakteknya dapat dikaji dari proses pemecahan masalah yang dilaksanakan oleh semua bagian atau komponen yang ada dalam organisasi. Secara konkrit dalam organisasi pelayanan pendidikan, seperti yang dilakukan di Dinas Pendidikan yaitu identifikasi masalah perumusan masalah dilanjutkan dengan langkah-langkah pemecahan masalah.

---

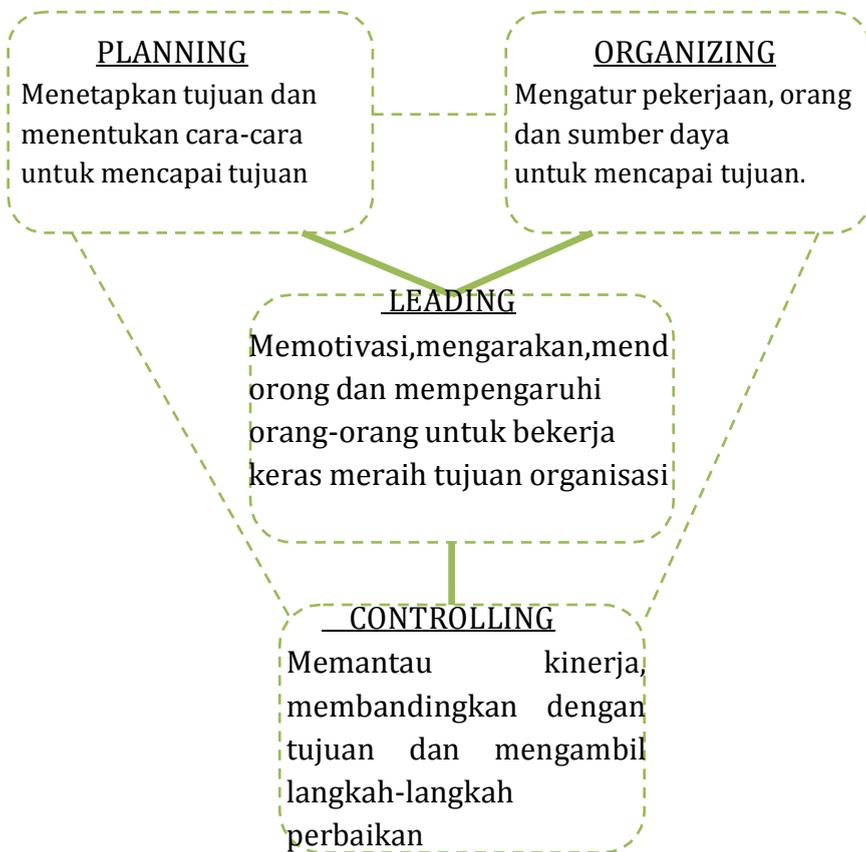
Dari beberapa pandangan di atas, dapat disimpulkan ada 2 alasan mendasar mengapa manajemen perencanaan pendidikan diperlukan, yaitu :

- 1) Untuk mencapai ketuntasan wajar 9 tahun, Manajemen Pendidikan dibutuhkan sebagai kerangka kerjasama untuk mencapai tujuan yaitu ketercapaian APK sebesar 95% dan juga tujuan institusi pendidikan itu sendiri.
  - 2) Untuk menyukseskan ketuntasan wajar 9 tahun, Manajemen Pendidikan diperlukan sebagai proses pemecahan masalah yang dihadapi dalam upaya pencapaian tujuan.
- 

#### **4. Fungsi Manajemen Pendidikan**

Dalam proses manajemen terlibat fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Adapun pengertian manajemen dari sudut fungsinya adalah proses, kegiatan merencanakan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.



Gambar 2. 2 Fungsi Manajemen Pendidikan

Fungsi manajemen pendidikan adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan pendidikan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya.

## Fungsi Manajemen Pendidikan Menurut Para Ahli

- a. Menurut George R. Terry, fungsi manajemen ada empat yaitu fungsi perencanaan (planning), fungsi pengorganisasian (organizing), fungsi pelaksanaan (actuating) dan fungsi pengendalian (controlling).
- b. Menurut Luther Gulick, fungsi manajemen ada tujuh yaitu fungsi perencanaan (planning), fungsi pengorganisasian (organizing), fungsi pengaturan anggota (staffing), fungsi pengarahan (directing), fungsi koordinasi (coordinating), fungsi pelaporan (reporting) dan fungsi pencapaian tujuan (budgeting).
- c. Menurut Hersey and Blanchard, fungsi manajemen ada empat yaitu fungsi perencanaan (planning), fungsi pengorganisasian (organizing), fungsi peningkatan semangat (motivating) dan fungsi pengendalian (controlling).

Pada umumnya ada empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (planning), fungsi pengorganisasian (organizing), fungsi pelaksanaan (actuating) dan fungsi pengendalian (controlling). Untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi staffing (pembentukan staf).

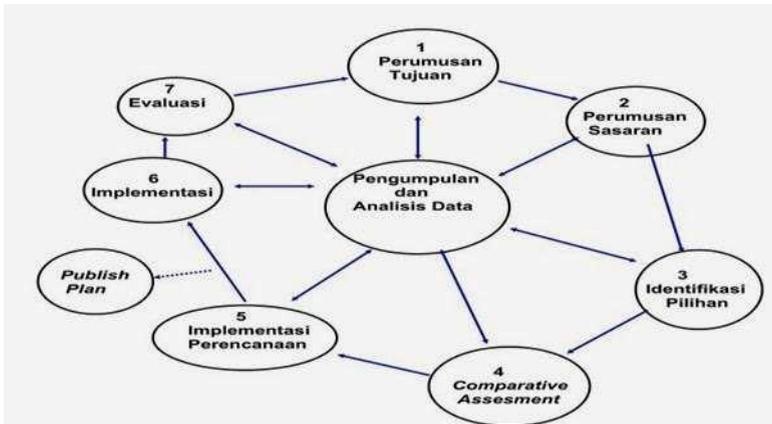
### 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Menurut Combs perencanaan Pendidikan adalah suatu penerapan yang rasional dari analisis sistematis proses perkembangan pendidikan dengan tujuan agar pendidikan itu lebih efektif dan efisien sesuai kebutuhan dan tujuan para murid dan masyarakat.

Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Perencanaan juga dapat didefinisikan sebagai proses penyusunan tujuan dan sasaran organisasi serta penyusunan "peta kerja" yang memperlihatkan cara pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.

Penetapan tujuan ini dengan mengacu pada visi dan misi yang telah ditentukan sebelumnya, disamping itu juga dengan mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi (SWOT Analysis) menentukan keinginan dan kebutuhan (needs assessment), memperhatikan kebutuhan para pengguna (stake-holder analysis), memperhatikan isu-isu strategis (issue strategic analysis) menentukan strategi, kebijakan, taktik, dan program (planning strategic).

Jika dihubungkan dengan pendidikan, perencanaan adalah fungsi pertama dan utama dalam manajemen pendidikan yang merupakan proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang.



Gambar 2. 3 Proses Perencanaan Menurut Bendavid-Val  
(Sumber: Imam Bachari, Dr. Racnet\_Ir)

Philip H. Combs mengemukakan 5 ciri perencanaan pendidikan:

- a) Perencanaan pendidikan harus berpandangan jangka Panjang
- b) Perencanaan pendidikan harus terperinci
- c) Perencanaan pendidikan harus diintegrasikan dengan rencana ekonomi yang lebih luas dan perkembangan masyarakat
- d) Perencanaan pendidikan harus merupakan suatu bagian integral pengelolaan Pendidikan
- e) Perencanaan pendidikan harus memperhitungkan bagian kualitatif, karena perkembangan pendidikan bukan perluasan secara kuantitatif saja

2)

### Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi.

Pengorganisasian adalah proses penghimpunan SDM, modal dan peralatan dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan upaya pemaduan sumber daya. Ramayulis menyatakan bahwa pengorganisasian dalam Pendidikan adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan.

---

Ada beberapa konsep dalam pengorganisasian yaitu :

- a. Tanggung jawab (*Responsibility*)
  - b. Wewenang (*Authority*)
  - c. Pendelegasian (*Delegation*)
  - d. Pertanggung jawaban (*Accountability*)
  - e. Struktur Organisasi
- 

3)

### Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha. Pelaksanaan adalah proses penggerakan orang-orang untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan sehingga terwujud defisiensi proses dan efektivitas hasil kerja.

Didalam fungsi ini mencakup fungsi kepemimpinan, fungsi motivasi, komunikasi dan bentuk-bentuk lain dalam rangka mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berfungsi sebagai pemberi arahan, komando, dan pemberi serta pengambil keputusan.

Motivating berguna sebagai cara untuk menggerakkan agar tujuan organisasi tercapai, atau dalam kata lain motivasi adalah dorongan untuk menjalankan program yang telah direncanakan, dan bangkit dari keterpurukan, motivasi merupakan modal dalam mencapai keberhasilan suatu program.

4)

#### Pengendalian/Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan. Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang pendidikan yang dihadapi.

Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses pemberian balikan dan tindak lanjut pembandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tindakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan. Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi, dan mengukur penampilan atau pelaksanaan terhadap standard dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi akan tercapai.

---

Pengawasan yang baik memerlukan langkah - langkah pengawasan yaitu:

- a. Menentukan tujuan standar kualitas pekerjaan yang diharapkan
  - b. Mengukur dan menilai kegiatan-kegiatan atas dasar tujuan dan standar yang ditetapkan.
  - c. Memutuskan dan mengadakan tindakan perbaikan
-

## 5. Landasan Manajemen Pendidikan

Landasan secara bahasa dapat diartikan sebagai fondasi, dasar, asas, patokan dan standar. Manajemen adalah kekuatan utama dalam organisasi yang mengatur dan mengorganisasi kegiatan-kegiatan sub sistem serta menghubungkannya dengan lingkungan.

Jadi, landasan manajemen adalah suatu proses untuk mengorganisasi sumber-sumber dalam rangka menyelesaikan tujuan yang sudah ditentukan dan dijadikan sebagai dasar Pendidikan.

### 1. Manajemen Menjadi Landasan Pendidikan

Manajemen menjadi landasan bagi pendidikan karena :

- 1) Manajemen memiliki pengertian sebagai sesuatu yang mempunyai pengertian kerja sama untuk mencapai tujuan Pendidikan
- 2) Punya pengertian proses untuk pencapaian tujuan
- 3) Dapat dilihat dari kerangka belajar sistem
- 4) Dapat dilihat dari segi kepemimpinan
- 5) Dapat dilihat dari segi komunikasi

### 2. Manajemen Sebagai Landasan Pendidikan

Manajemen dijadikan landasan dalam pendidikan karena:

- 1) Manajemen pendidikan mempunyai pengertian kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan. Seperti kita ketahui tujuan pendidikan itu merentang dari tujuan yang sederhana sampai dengan tujuan kompleks, tergantung lingkup dan tingkat pengertian pendidikan mana yang dimaksud. Maka cara untuk mencapai tujuan itu tidak dapat dicapai satu orang saja, tetapi harus melalui

kerjasama dan melalui orang lain dengan segala aspek kerumitannya.

- 2) Manajemen pendidikan mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses itu dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian. Perencanaan meliputi kegiatan menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapai, berapa lama, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biaya yang diperlukan.
- 3) Manajemen pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berfikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian, dan bagian-bagian itu berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran.
- 4) Manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi kepemimpinan. Dengan kata lain bagaimana ia menggerakkan orang lain untuk bekerja lebih giat dengan mempengaruhi dan mengawasi, bekerja bersama-sama dan memberi contoh. Jadi, manajemen yang ingin berhasil harus memahami teori dan praktek kepemimpinan serta mampu dan mau untuk melaksanakan pengetahuan dan kemauannya itu.
- 5) Manajemen pendidikan juga dapat dilihat dari segi komunikasi. Komunikasi dapat diartikan secara sederhana sebagai usaha untuk membuat orang lain mengerti apa yang kita maksudkan, dan kita juga mengerti apa yang dimaksudkan orang lain itu. Jika dalam kerjasama pendidikan tidak ada komunikasi, maka orang lain yang bekerja sama itu saling tidak mengetahui apa yang dikerjakannya atau apa yang diinginkan teman sekerjanya.

## 6. Unsur-Unsur Dalam Manajemen Pendidikan

Manajemen seb dalam rumusan *planning, organizing, actuating, dan motivating, controlling*. Sistem ini tidak bisa dipisah satu sama lain yang merupakan syarat dan rukunnya.

### a. Peserta Didik

Peserta didik berstatus sebagai subjek didik. Pandangan modern cenderung menyebutkan demikian oleh karena peserta didik adalah subjek atau pribadi yang otonom, yang ingin diakui keberadaannya.

### b. Orang Yang Membimbing atau Pendidik

Yang dimaksud pendidik adalah orang yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dengan sasaran peserta didik. Peserta didik mengalami pendidikannya dalam tiga lingkungan yaitu lingkungan keluarga, lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat. Sebab itu yang bertanggung jawab terhadap pendidikan adalah orangtua, guru, pemimpin program pembelajaran, latihan, dan masyarakat.

### c. Interaksi

Interaksi antara peserta didik dengan pendidik atau interaksi edukatif. Interaksi edukatif adalah komunikasi timbal balik antara peserta didik dengan pendidik yang terarah pada tujuan pendidikan.

#### d. Kearah Mana Bimbingan Ditujukan

- 1) Alat dan metode, diartikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan ataupun diadakan dengan sengaja untuk mencapai tujuan pendidikan. Secara khusus alat melihat jenisnya sedangkan metode melihat efisiensi dan efektifitasnya. Alat pendidikan dibedakan atas alat yang preventive dan kuratif.
- 2) Tempat peristiwa bimbingan berlangsung (lingkungan pendidikan), yaitu lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat.

### 7. Penerapan Manajemen Pendidikan

Ada dua hal yang harus diperhatikan berkaitan dengan dunia pendidikan, yakni evaluasi pendidikan, dan pemikiran untuk memfungsikan pendidikan di Indonesia. Dari dua hal ini ketika kita tarik kedalam manajemen pendidikan yang berjalan di Indonesia.

---

Beberapa fenomena menarik yang sangat menonjol dewasa ini, diantaranya ialah:

- a. Pendidikan kita tidak mendewasakan anak didik.
- b. Pendidikan kita telah kehilangan objektivitasnya.
- c. Pendidikan kita tidak menumbuhkan pola berfikir.
- d. Pendidikan kita tidak menghasilkan manusia terdidik.
- e. Pendidikan kita dirasa membelenggu.
- f. Pendidikan kita belum mampu membangun individu belajar.
- g. Pendidikan kita dirasa linier-indroktinatif.
- h. Pendidikan kita belum mampu menghasilkan kemandirian.
- i. Pendidikan kita belum mampu memberdayakan dan membudayakan peserta didik.

Fenomena tersebut di atas, itu semua adalah tentang evaluasi dari pendidikan kita yang ada sekarang ini. Sedangkan pemikiran untuk memfungsikan pendidikan di Indonesia dirasa selain merupakan tuntutan kebutuhan di atas, juga dibutuhkan adanya :

- a. "*Peace Education*" pendidikan yang damai / menyejukkan;
- b. Pendidikan yang mampu membangun kehidupan demokratis;
- c. Pendidikan yang mampu menumbuhkan semangat menjunjung tinggi HAM
- d. Pendidikan yang mampu membangun keutuhan pribadi manusia Berbudaya.

Dari persoalan tersebut diatas, jelas bahwa dunia pendidikan masih jauh dari nilai-nilai yang ingin dicapai. Kalau dicermati lebih jauh, apa yang telah diperbuat oleh lembaga pendidikan dewasa ini - yang telah dengan susah payah menerapkan berbagai teori manajemen pendidikan yang cocok untuk mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan - masih jauh dari harapan yang sebenarnya.

Kebijakan mulai dari CBSA (cara belajar siswa aktif) sampai sekarang yang didengung-dengungkan dengan KBK (kurikulum berbasis kompetensi) adalah berbagai upaya dunia pendidikan untuk mencerdaskan anak didiknya sesuai dengan perkembangan zaman. Muncul lagi MBS (manajemen berbasis sekolah) adalah sebuah alternatif pemecahan yang

menginginkan pengelolaan pendidikan yang dibebankan kepada sekolah, sehingga apa yang diinginkan suatu daerah (lembaga pendidikan) terhadap potensi anak didiknya bisa tersalurkan dengan baik. Ini adalah sedikit tentang bagaimana sebenarnya penerapan pendidikan di Indonesia, dan masih banyak lagi model-model yang diterapkan.

Kalau dilihat bagaimana sebuah lembaga pendidikan menerapkan apa yang telah ada dalam teori manajemen pendidikan, maka mungkin apa yang terjadi diatas minimal dapat terhindarkan. Lagi-lagi itu semua karena kebijakan pendidikan kita selama ini masih sangat tidak tersusun. Sehingga hasil yang diharapkan dari komponen-komponen penyelenggara pendidikan antara satu komponen dengan komponen yang lain masih sangat jauh berbeda bahkan ada yang bertentangan.



Manajemen pendidikan secara umum memiliki ruang lingkup yang lebih luas dari pada manajemen sekolah. Manajemen pendidikan tidak hanya menyangkut penataan pendidikan formal, tetapi juga pendidikan luar sekolah atau pendidikan non-formal.

Pendidikan formal didapatkan pada saat pembelajaran disekolahan sedangkan pendidikan non-formal didapatkan dari kehidupan sehari-hari bisa dari keluarga dan masyarakat.



Gambar 3. 1 Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan  
(Sumber: taldebrooklyn.com)

## 1. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Dalam membicarakan ruang lingkup manajemen pendidikan ini akan dilihat dari 4 sudut pandang, yaitu dari sudut wilayah kerja, objek gambaran, fungsi atau urutan kegiatan dan pelaksana.

#### a. Ruang Lingkup Menurut Wilayah Kerja

Berdasarkan atas tinjauan wilayah kerja maka ruang lingkup Pendidikan dipisahkan menjadi:

- 1) Manajemen pendidikan seluruh negara yaitu manajemen pendidikan untuk urusan nasional yang ditangani bukan hanya pelaksanaan pendidikan di sekolah saja tetapi juga pendidikan luar sekolah, penyelenggaraan latihan, penelitian, serta meliputi pula kebudayaan dan kesenian.
- 2) Manajemen pendidikan satu provinsi, yaitu manajemen pendidikan yang meliputi wilayah kerja satu provinsi yang pelaksanaannya dibantu lebih lanjut oleh petugas manajemen pendidikan di kabupaten dan kecamatan.
- 3) Manajemen pendidikan satu kabupaten atau kota, yaitu manajemen pendidikan yang meliputi wilayah kerja satu kabupaten atau kota, meliputi semua urusan pendidikan memuat jenjang dan jenis.
- 4) Manajemen pendidikan satu unit kerja. Manajemen unit ini di titik beratkan pada satu unit kerja yang langsung menangani pekerjaan mendidik.
- 5) Manajemen kelas, sebagai suatu kesatuan kegiatan terkecil dalam usaha pendidikan yang menjadi "dapur inti" dari seluruh jenis manajemen pendidikan.

#### b. Ruang Lingkup Menurut Objek Garapan

Ditinjau dari objek garapan manajemen pendidikan, sekurang- kurangnya ada 8 objek garapan yaitu :

- 1) Manajemen siswa
- 2) Manajemen personil sekolah
- 3) Manajemen kurikulum
- 4) Manajemen sarana atau material

- 5) Manajemen tata laksana pendidikan atau ketata usahaan sekolah
- 6) Manajemen pembiayaan atau manajemen anggaran
- 7) Manajemen lembaga-lembaga pendidikan dan organisasi pendidikan
- 8) Manajemen hubungan masyarakat atau komunikasi pendidikan.

c. Menurut Fungsi atau Urutan Kegiatan

Dalam definisi manajemen terdapat istilah rangkaian kegiatan, orang sering menyebut urutan kegiatan ini sebagai fungsi administrasi. Adapun fungsi manajemen atau pengelolaan ini adalah :

- 1) Merencanakan
- 2) Mengorganisasikan
- 3) Mengarahkan
- 4) Mengkoordinasikan
- 5) Mengkomunikasikan
- 6) Mengawasi atau mengevaluasi

d. Menurut Pelaksana

Dalam lingkungan kelas, guru adalah administrator. Guru harus melaksanakan kegiatan manajemen. Dengan pengertian bahwa manajemen adalah pengelolaan, manajemen, maka guru bertindak sebagai manajer di kelas yang dipimpinnya.

## 2. Objek Kajian Manajemen Pendidikan

Objek atau sumber daya yang menjadi kajian dalam manajemen pendidikan ada 7, yaitu :

a. Man atau manusia adalah unsur terpenting yang perlu dikelola dalam manajemen pendidikan, pengelolaan yang biasa dilakukan misalnya dengan mengorganisasikan manusia dengan melihat apa yang menjadi keahlian orang tersebut.

b. Money atau uang dimaksudkan untuk mengelola pendanaan atau pembiayaan secara efisien sehingga tidak terjadi pemborosan dalam suatu lembaga pendidikan.

c. Materials atau bahan materi merupakan aspek yang tidak kalah penting dalam manajemen pendidikan, melalui pengelolaan material maka bisa terbentuk kurikulum yang berisi panduan dasar untuk mentransfer ilmu dari guru ke siswa.

d. Pengelolaan metode juga harus dilakukan dengan baik, metode yang digunakan untuk mengajar guru di sekolah satu dengan guru di sekolah lain tidak sama karena tergantung pada kesiapan siswa yang diajar.

e. Pengelolaan mesin bertujuan untuk dapat mengelola mesin yang digunakan untuk mendukung proses belajar mengajar supaya dapat digunakan sebaik mungkin dan tidak cepat mengalami kerusakan, untuk orang yang mengelola mesin biasanya harus orang yang benar - benar tau cara merawat mesin tersebut dengan baik.

f. Market atau pasar adalah salah satu kunci yang menentukan sekolah atau lembaga pendidikan tersebut menjadi lembaga pendidikan yang besar atau kecil, pasar yang dimaksud adalah masyarakat secara luas, sasaran yang dituju adalah masyarakat yang berniat menyekolahkan putra putri mereka.

g. Minutes atau waktu perlu dikelola dengan baik karena waktu belajar peserta didik di sekolah sangat terbatas, sehingga perlu pengelolaan yang baik supaya waktu belajar mengajar menjadi lebih efisien.

### **3. Paradigma Baru Dalam Manajemen Pendidikan**

Paradigma manajemen pendidikan dewasa ini sudah tidak memadai lagi untuk menangani berbagai perubahan dan perkembangan yang ada, apa lagi untuk menjangkau jauh kedepan sesuai tuntutan terhadap peran pendidikan yang sesungguhnya. Kondisi tersebut menuntut paradigma baru manajemen pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan

masyarakat dan perkembangan zaman. Paradigma baru manajemen pendidikan harus sejalan dengan semangat Undang-Undang Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (Undang-Undang Sisdiknas).

Dalam pelaksanaannya, baik dari segi kewenangan maupun sumber dana pendidikan, pemerintah kabupaten dan kota akan memegang peran yang sangat penting. Otonomi daerah diharapkan dapat memberikan layanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan, lebih cepat, lebih efisien dan efektif, serta dapat menegakkan aparat yang bersih dan wibawa.

Terdapat sedikitnya enam permasalahan yang harus diantisipasi oleh paradigma baru manajemen pendidikan dalam konteks otonomi daerah, yakni kepentingan nasional mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan, perluasan dan pemerataan, peran serta masyarakat, dan akuntabilitas.

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan ini, Depdiknas (2001) melukiskan fungsi-fungsi pendidikan yang didesentralisasikan ke sekolah sebagai berikut:

a. Perencanaan dan Evaluasi

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, sekolah memiliki kewenangan untuk melakukan perencanaan sesuai kebutuhan sekolahnya. Sekolah juga memiliki wewenang untuk melakukan evaluasi secara internal yang harus dilakukan secara jujur, adil, dan transparan, agar dapat mengungkap informasi yang sebenarnya.

## b. Kurikulum

Kurikulum yang dibuat oleh pemerintah pusat merupakan standar yang berlaku secara nasional dalam implementasinya, daerah dan sekolah diberi kewenangan untuk mengembangkan silabus namun tetap berada di koridor isi kurikulum yang berlaku secara nasional.

## c. Pembelajaran

Pembelajaran merupakan kegiatan-kegiatan utama sekolah, yang dalam pelaksanaannya sekolah diberi kebebasan memilih strategi, pendekatan, metode dan teknik pembelajaran yang paling efektif sesuai dengan karakteristik mata pelajaran, peserta didik, guru serta kondisi nyata sumber daya yang tersedia dan siap dimanfaatkan di sekolah.

## d. Ketenangan

Pengelolaan ketenangan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan rekrutment, pengembangan, hadiah, dan sanksi, hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja pendidik, dapat dilakukan oleh sekolah dan daerah sesuai dengan kemampuan masing-masing, kecuali yang menyangkut imbal jasa dan rekrutment pegawai negeri masih ditangani pusat.

## e. Fasilitas

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, pengelolaan fasilitas yang menyangkut pengadaan, pemeliharaan, perbaikan, dan pengembangan merupakan kewenangan sekolah.

f.

### Keuangan

Pengelolaan keuangan, terutama pengalokasian, dan penggunaan uang sudah sepatasnya dilakukan oleh sekolah dibawah pimpinan dan koordinasi sekolah karena sekolah yang paling memahami kebutuhannya.

g.

### Kepesertadidikan

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan pengelolaan dan pengembangan kepesertadidikan perlu lebih diintensifkan, melalui jalinan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dan dunia kerja.

h.

### Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Masyarakat merupakan partner sekolah dalam melaksanakan pendidikan dan pembelajaran, karena sekolah merupakan bagian integral dari masyarakat. Kerjasama antar keduanya sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan, dan dukungan operasional, baik moral maupun fungsional

i.

### Iklim Sekolah

Iklim sekolah yang kondusif-akademik baik fisik maupun nonfisik merupakan landasan bagi penyelenggaraan pembelajaran yang efektif dan produktif. Oleh karena itu, sekolah perlu menciptakan iklim sekolah yang kondusif untuk menumbuhkan semangat dan merangsang nafsu belajar peserta didik.

#### **4. Hubungan Organisasi, Administrasi dan Manajemen Pendidikan**

Organisasi adalah sekumpulan orang dengan ikatan tertentu yang merupakan wadah untuk mencapai cita-cita mereka, mula-mula mereka mengintegrasikan sumber-sumber materi maupun sikap para anggota yang dikenal sebagai manajemen dan akhirnya baru mereka laksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai cita-cita tersebut.

Baik manajemen maupun pelaksanaan kegiatan itu disebut administrasi. Organisasi sebagai kelompok orang yang mengikatkan diri secara formal adalah wadah yang menampung kelompok manusia. Didalam kelompok, manusia melakukan administrasi dalam bentuk kerja sama. Dan di dalam administrasi terjadi proses pengaturan. Proses pengaturan inilah disebut dengan manajemen.



## BAB

# IV

## MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)



Gambar 4. 1 Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)  
(Sumber: kajianpustaka.com)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) secara umum dapat diartikan sebagai model pengelolaan yang memberikan otonomi (kewenangan dan tanggung jawab) lebih besar kepada sekolah, memberikan fleksibilitas atau keluwesan-keluwesannya kepada sekolah, dan mendorong partisipasi secara langsung warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, pengusaha dan sebagainya), untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan otonomi tersebut, sekolah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan, kemampuan dan tuntutan sekolah serta masyarakat atau stakeholder yang ada.

---

Jadi otonomi sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

---

Otonomi dapat diartikan sebagai kemandirian yaitu dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus-menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (sustainabilitas).

Otonomi dapat diartikan sebagai kemandirian yaitu dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri, kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus-menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (sustainabilitas).

Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan ber-demokrasi atau menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumberdaya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan - persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

## 1. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah manajemen sekolah sering kali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda;

- a. Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi);
- b. Melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi;
- c. Pandangan yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi.

Berdasarkan fungsi pokoknya istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama. Karena itu, perbedaan kedua istilah tersebut tidak konsisten dan tidak signifikan.

### Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

- a. Menurut Nurkolis, mengatakan manajemen adalah proses menggunakan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.
- b. Menurut Parker dalam Husaini Usman, menyatakan bahwa manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (the art of getting things done through people).
- c. Menurut Stoner, mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan yang dilakukan organisasi dengan memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- d. Menurut Tony Bush, bahwa manajemen adalah proses koordinasi yang terus menerus dilakukan oleh seluruh anggota organisasi untuk menggunakan seluruh sumber daya dalam upaya memenuhi berbagai tugas organisasi yang dilakukan dengan efisien

### Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

- e. Menurut Suryosubroto, menyatakan manajemen adalah penggunaan efektif sumber-sumber tenaga manusia dan bukan manusia serta bahan-bahan materiil lainnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- f. Gaffar mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerja sama yang sistematis, sistemik, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan mengkoordinasikan aktivitas - aktivitas kerja sumber daya manusia sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen pendidikan juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun tujuan jangka panjang. Manajemen merupakan komponen integral yang tidak dapat dipisahkan dari proses pendidikan secara keseluruhan. Alasannya tanpa manajemen tidak mungkin tujuan pendidikan dapat diwujudkan secara optimal, efektif dan efisien. Konsep tersebut berlaku di sekolah yang memerlukan manajemen yang efektif dan efisien.

Untuk itu, perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pembinaan. Perencanaan merupakan upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi atau lembaga dengan mempertimbangkan sumber- sumber tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan. Pelaksanaan merupakan kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana yang telah disusun akan memiliki nilai jika dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaan, setiap organisasi harus memiliki kekuatan yang mantap dan meyakinkan sebab jika tidak kuat, maka proses pendidikan seperti yang diinginkan sulit terealisasi. Pengawasan dapat diartikan sebagai upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan; merekam; memberi penjelasan; petunjuk; pembinaan dan meluruskan berbagai hal yang kurang tepat; serta memperbaiki kesalahan. Pengawasan merupakan kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen, perlu dilihat secara komperhensif, terpadu, dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

Pembinaan merupakan rangkaian upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

---

Istilah manajemen berbasis sekolah merupakan terjemahan dari *“school-based management”*. Istilah ini pertama kali muncul di Amerika Serikat ketika masyarakat mulai mempertanyakan relevansi pendidikan dengan tuntutan dan perkembangan masyarakat setempat.

Manajemen Berbasis Sekolah (Manajemen Berbasis Sekolah) merupakan paradigma baru pendidikan, yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat). Dalam rangka kebijakan pendidikan nasional.

---

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu wujud dari reformasi pendidikan, yang menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik dan memadai bagi para peserta didik. Otonomi dalam manajemen merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Kewenangan yang bertumpu pada sekolah merupakan inti dari manajemen berbasis sekolah yang dipandang memiliki tingkat efektivitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan berikut:

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah membawa pengaruh langsung kepada peserta didik, orang tua dan guru;
- b. Bertujuan bagaimana memanfaatkan sumber daya lokal;
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah;
- d. Adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancang ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.

Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah melalui pemberian kewenangan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada sekolah yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola sekolah yang baik yaitu partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas. Peningkatan kinerja sekolah yang dimaksud meliputi peningkatan kualitas, efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan inovasi pendidikan.

Manajemen berbasis sekolah, yang ditandai dengan otonomi sekolah dan pelibatan masyarakat merupakan respons pemerintah terhadap gejala-gejala yang muncul di masyarakat, bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mutu dan pemerataan pendidikan. Peningkatan efisiensi, antara lain, diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.

---

Sementara peningkatan mutu dapat diperoleh, antara lain, melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, berlakunya sistem insentif dan disinsentif.

---

Peningkatan pemerataan antar lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu. Hal ini dimungkinkan karena pada sebagian masyarakat tumbuh rasa kepemilikan yang tinggi terhadap sekolah. Manajemen berbasis sekolah memberikan kebebasan dan kekuasaan yang besar pada sekolah, disertai seperangkat tanggung jawab. Dengan adanya otonomi yang memberikan tanggung jawab pengelolaan sumber daya dan pengembangan strategi manajemen berbasis sekolah sesuai dengan kondisi setempat, sekolah dapat lebih meningkatkan kesejahteraan sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugas. Manajemen berbasis sekolah menekankan keterlibatan maksimal berbagai pihak, seperti pada sekolah-sekolah swasta, sehingga menjamin partisipasi staf, orangtua, peserta didik, dan masyarakat yang lebih luas dalam perumusan - perumusan keputusan tentang pendidikan.

## 2. Karakteristik Proses Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah memiliki karakteristik yang perlu dipahami oleh sekolah yang akan menerapkannya. Dengan kata lain, jika sekolah ingin sukses dalam menerapkan MBS, maka sejumlah karakteristik berikut perlu dimiliki. Jika manajemen berbasis sekolah merupakan wadah atau kerangkanya, maka sekolah efektif merupakan isinya. Oleh karena itu, karakteristik manajemen berbasis sekolah berikut memuat secara inklusif elemen-elemen sekolah efektif, yang dikategorikan menjadi input, proses, dan output.

Dalam input pendidikan, sekolah harus memiliki:

- a. Kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas.
- b. Sumber daya yang tersedia dan sudah siap.
- c. Staf yang kompeten dan berdedikasi tinggi.
- d. Memiliki harapan prestasi yang tinggi.
- e. Fokus kepada siswa.
- f. Input manajemen.

### Karakteristik Proses Secara Umum

- a. Proses belajar mengajar yang efektivitasnya tinggi.
- b. Kepemimpinan sekolah yang kuat.
- c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib.
- d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif.
- e. Sekolah memiliki budaya mutu.
- f. Sekolah memiliki “*teamwork*” yang kompak, cerdas, dan dinamis.
  
- g. Sekolah memiliki kewenangan.
- h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat.
- i. Sekolah yang memiliki keterbukaan manajemen.
  
- j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (prikologis dan psikis).
- k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.
- l. Sekolah responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.
- m. Memiliki komunikasi yang baik.
- n. Sekolah memiliki akuntabilitas.
- o. Manajemen lingkungan hidup sekolah bagus.
- p. Sekolah memiliki kemampuan menjaga sustainabilitas.

Dari karakteristik input dan proses yang dimiliki sekolah untuk menerapkan manajemen berbasis sekolah, output yang diharapkan adalah prestasi sekolah yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di sekolah. Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output berupa prestasi akademik (academic achievement) dan output berupa prestasi non-akademik (academic achievement). Output prestasi akademik misalnya NUN/NUS, lomba karya ilmiah remaja, lomba (Bahasa Inggris, Matematika, dan Fisika), cara-cara berpikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, dan ilmiah).

Output non akademik, misalnya keingintahuan yang tinggi, harga diri, akhlak/budi pekerti, perilaku sosial yang baik seperti misalnya bebas narkoba, kejujuran, kerja sama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesama, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, dan kepramukaan.

Secara yuridis, penerapan Manajemen Berbasis Sekolah dijamin oleh peraturan perundang-undangan berikut :

- a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 5 ayat (1) "Pengelolaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah atau madrasah";

b. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000-2004 pada Bab VII tentang Bagian Program Pembangunan Bidang Pendidikan, khususnya sasaran (3), yaitu “Terwujudnya manajemen pendidikan yang berbasis pada sekolah dan masyarakat (school community based management)”;

c. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 44 Tahun 2002 tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah;

d. Kepmendiknas Nomor 087 tahun 2004 tentang Standar Akreditasi Sekolah, khususnya tentang manajemen berbasis sekolah;

e. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, khususnya standar pengelolaan sekolah, yaitu manajemen berbasis sekolah.

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) perlu dilakukan karena sekolah perlu berkembang dari tahun ke tahun. Peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu didukung kemampuan manajerial kepala sekolah dan hubungan baik antar guru perlu diciptakan agar terjalin iklim dan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan. Demikian halnya penataan penampilan fisik dan manajemen sekolah

perlu dibina agar sekolah menjadi lingkungan yang dapat menumbuhkan kreativitas, disiplin dan semangat belajar peserta didik.

Dalam rangka mengimplementasikan MBS maka sekolah harus melibatkan semua unsur yang ada mulai dari kepala sekolah, guru, masyarakat, sarana prasarana serta unsur terkait lainnya. Implementasi MBS akan berlangsung secara efektif dan efisien apabila didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk mengoperasikan sekolah, dana yang cukup besar agar sekolah mampu menggaji staf sesuai dengan fungsinya, sarana prasarana yang memadai untuk proses belajar-mengajar, serta dukungan masyarakat (orang tua) yang tinggi.

---

Faktor pendukung kesuksesan implementasi MBS :

- a. Pemerintah (*political will*)
  - b. Dukungan financial dari pemerintah dan masyarakat yang peduli
  - c. Ketersediaan sumber daya manusia yang mendukung implementasi MBS
  - d. Budaya sekolah
  - e. Kepemimpinan yang efektif
- 

Keberhasilan Implementasi MBS sangat bergantung pada pelaksanaannya sangat bergantung pada bagaimana kesiapan pelaksana dan perumus kebijakan dapat memperkecil kelemahan yang mungkin muncul dan mengeksplorasi manfaat semaksimal mungkin.

## BAB

# V

## RUANG LINGKUP MANAJEMEN BERBASIS PENDIDIKAN

Implementasi MBS memerlukan seperangkat peraturan dan pedoman-pedoman (guidelines) umum yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam perencanaan, monitoring, dan evaluasi, serta laporan pelaksanaan. Rencana sekolah merupakan salah satu perangkat terpenting dalam pengelolaan MBS. Rencana sekolah merupakan perencanaan sekolah untuk jangka waktu tertentu, yang disusun oleh sekolah sendiri bersama dewan sekolah.



Gambar 5. 1 Perencanaan Sekolah  
(Sumber: silabus.web.id)

## 1. Perencanaan Sekolah

Perencanaan sekolah adalah proses merumuskan terlebih dahulu terhadap segala sesuatu yang dilakukan sekolah di masa yang akan datang. Perencanaan menduduki posisi strategis dan senantiasa ditanyakan oleh seseorang kepada orang lain sebelum yang bersangkutan menjabat sebagai pemimpin atau manajer.

Maka sekolah yang baik haruslah mempunyai program yang baik. Tingkatan kualitas dan keunggulan suatu sekolah, antara lain dapat dilihat dari seberapa baik perencanaan yang dimilikinya. Perencanaan sekolah meliputi visi, misi, dan tujuan sekolah.

### a. Visi Sekolah

Visi adalah semacam impian atau angan-angan masa depan. Visi ibarat sebagai kompas dalam pelayaran di lautan yang bergelora penuh badai. Visi ibarat cahaya yang membimbing, dan kekuatan yang mendorong organisasi ke arah yang lebih baik dan lebih maju.

Tanpa visi yang baik dan jelas, organisasi akan terjebak kendala, dan kebuntuan. Pendapat lain dikemukakan oleh Wibisono, bahwa visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan atau dapat dikatakan bahwa visi adalah pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tanggal 23 Mei 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, perumusan visi harus mengandung hal-hal seperti berikut :

- 1) Dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang,
- 2) Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan,
- 3) Dirumuskan berdasarkan masukan dari berbagai sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan, selaras dengan visi institusi di atasnya serta visi pendidikan nasional,
- 4) Diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah dengan memperhatikan masukan komite sekolah,
- 5) Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan,
- 6) Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

## b. Misi Sekolah

Menurut Suparno Misi adalah rumusan tentang apa yang harus kita lakukan untuk mewujudkan visi. Ada beberapa persyaratan bagaimana merumuskan misi yang baik, yaitu; dengan menggunakan pernyataan cita-cita organisasi, idealistik, melibatkan stakeholders, dan menjadikan dasar misi sebagai ancangan perumusan tujuan, sasaran, dan program

kerja organisasi. Sedangkan menurut Akdon, misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa datang.

Perumusan misi berdasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tanggal 23 Mei 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional,
- b. Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu,
- c. Menjadi dasar program pokok sekolah,
- d. Menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah,

- e. Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah,
- f. Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat,
- g. Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah,
- h. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan,
- i. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

### c. Tujuan Sekolah

Tujuan menurut Suparno adalah penataan kebutuhan, keinginan atau keadaan di masa depan yang akan dicapai. Unsur-unsur stakeholders adalah sebagai pihak yang berkepentingan dalam menentukan tujuan organisasi. Tujuan organisasi harus dikaji secara periodik guna melakukan penyesuaian terhadap perubahan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Akdon, bahwa tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor- faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi.

Prinsip-prinsip perumusan tujuan seperti yang dikemukakan George A. Stainer adalah bahwa tujuan harus suitable sesuai dengan visi dan misi organisasi, feasible layak dapat dicapai sesuai dengan kemampuan sumber daya yang tersedia, fleksibel yaitu dapat dimodifikasi sesuai dengan perubahan lingkungan, motivating yaitu menarik dan menantang, tidak terlalu sulit dan terlalu mudah, understandable yaitu dapat dipahami oleh pihak-pihak yang terkait, dan measurable (dapat diukur).

Kriteria perumusan tujuan sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tanggal 23

Mei 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah harus terdiri dari hal hal sebagai berikut :

- 1) Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah (empat tahunan),
- 2) Mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat,

- 3) Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan Pemerintah,

- 4) Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah,

- 5) Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.

Dari pernyataan dan berbagai definisi dapat dipahami bahwa visi merupakan landasan awal dalam merumuskan perencanaan strategis yang berupa imajinasi atau gambaran masa depan suatu organisasi atau pemerintah yang berperan sebagai pemberi arahan dan motivasi anggota organisasi atau pemerintah. Sedangkan untuk misi merupakan landasan awal juga yang berperan untuk mengenalkan para anggota organisasi atau pemerintah terhadap peran dan fungsi mereka. Serta tujuan yang dalam perencanaan merupakan penjabaran dari pernyataan misi yang mengarah pada perumusan

sasaran. Strategi, program dan kegiatan dalam merealisasikan misi, tujuan sekolah.

## 2. Manajemen Kurikulum

**Manajemen kurikulum** merupakan bagian dari manajemen berbasis sekolah. **Manajemen kurikulum** mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan penilaian kurikulum.

Perencanaan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Agar proses belajar mengajar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, serta mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan kegiatan manajemen program pengajaran. Untuk menjamin efektivitas manajemen kurikulum dalam program pengajaran manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah sebagai pembuat program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional kedalam program tahunan, caturwulan dan bulanan. Dengan demikian, yang dimaksud dengan manajemen kurikulum adalah proses perencanaan dan penyusunan kurikulum oleh pengembangan kurikulum (curriculum developer) dan kegiatan yang dilakukan agar kurikulum yang dihasilkan dapat menjadi bahan ajar dan acuan yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Evaluasi manajemen kurikulum merupakan proses yang tidak pernah berakhir. Proses tersebut meliputi perencanaan implementasi dan evaluasi. Dengan demikian, dalam konteks manajemen kurikulum, evaluasi merupakan bagian yang tidak

dapat terpisahkan dari manajemen kurikulum itu sendiri. Melalui evaluasi, dapat ditentukan nilai dan arti suatu kurikulum, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan apakah suatu kurikulum perlu dipertahankan atau tidak; bagian-bagian mana yang harus disempurnakan.

Suyanto mengatakan kurikulum memang harus diubah secara periodik, diganti sesuai dengan dinamika perubahan masyarakat. Dalam sebuah inovasi kunci suksesnya terletak pada kemauan orang-orang pelaksanaan di lapangan untuk berubah.

Selanjutnya disebutkan proses manajemen kurikulum “a complex process of assessing needs, identifying desired learning outcomes, preparing for instruction to achieve the outcomes, and meeting the cultural, social, and personal needs that the the curriculum is to serve”,

David G. Amstrong biasanya dilibatkan dalam manajemen kurikulum, yaitu:

- 1) curriculum specialist (spesialis kurikulum, ahli kurikulum);
- 2) teacher/instructors (guru/instruktur);
- 3) learners (peserta didik);
- 4) principals/corporate unit supervisors (kepala sekolah/unit pengawas sekolah);
- 5) central office administrators/corporate administrators (administrator kantor pusat/administrator perusahaan);
- 6) special experts (ahli special);
- 7) lay public representative (perwakilan masyarakat umum).

---

Menurut Oemar Hamalik manajemen kurikulum berdasarkan prinsip-prinsip yaitu;

- 1) Prinsip berorientasi pada tujuan;
  - 2) Prinsip relevance.
  - 3) Prinsip efisiensi dan efektivitas;
  - 4) Prinsip fleksibilitas;
  - 5) Prinsip berkesinambungan;
  - 6) Prinsip keseimbangan;
  - 7) Prinsip keterpaduan;
  - 8) Prinsip mutu.
- 

---

**Komponen-komponen manajemen kurikulum adalah:**

- 1) tujuan kurikulum;
  - 2) materi kurikulum;
  - 3) metode;
  - 4) organisasi kurikulum;
  - 5) evaluasi
- 

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.

### **3. Manajemen Peserta Didik**

Manajemen peserta didik merupakan salah satu bidang manajemen berbasis sekolah. Manajemen peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi aspek yang lebih luas

yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen peserta didik bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen peserta didik sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan peserta didik baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Peserta didik merupakan komponen masukan dalam sistem pendidikan yang diproses dalam proses pendidikan, sehingga menjadi manusia berkualitas sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.

---

Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang dan jenis pendidikan tertentu.

---

Menurut Oemar Hamalik, pendekatan sosial adalah peserta didik sebagai anggota masyarakat yang sedang dipersiapkan menjadi anggota masyarakat yang lebih baik. Pendekatan psikologis adalah suatu organisme yang sedang tumbuh dan berkembang sedang pendekatan edukatif atau padagogis pendekatan pendidikan menempatkan peserta

didik sebagai unsur penting yang memiliki hak dan kewajiban dalam rangka sistem pendidikan menyeluruh dan terpadu. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam pendekatan kepada peserta didik: pendekatan sosial, pendekatan psikologis, dan pendekatan edukatif /padagogik.

Peserta didik atau siswa adalah yang belum dewasa yang memerlukan usaha bantuan bimbingan lain untuk menjadi dewasa guna dapat melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Tuhan, sebagai umat manusia, sebagai warga negara sebagai anggota masyarakat dan sebagai suatu pribadi atau individu.

Peserta didik untuk tumbuh menjadi dewasa memerlukan berbagai kebutuhan yang perlu dimilikinya yaitu;

1. belajar dan sukses di sekolah;
2. pertumbuhan dan perkembangan kesehatan;
3. kemampuan sosial;
4. hubungan antara laki-laki dan perempuan;
5. penyesuaian jabatan;
6. menemukan filsafat hidup;
7. perkawinan dan kehidupan keluarga;
8. persoalan keuangan, pengeluaran dan keamanan;
9. pengertian dan pengalaman dunia;
10. pengertian atas bangsa sendiri;
11. warga negara yang aktif.

Dalam Undang Undang Sisdiknas Republik Indonesia setiap peserta didik pada satuan pendidikan mempunyai hak-hak berikut:

- 1) Mendapat perlakuan sesuai bakat, minat dan kemampuannya;
- 2) Mengikuti program pendidikan yang bersangkutan atas dasar pendidikan berkelanjutan, baik untuk mengembangkan kemampuan diri maupun untuk memperoleh pengakuan tingkat pendidikan tertentu yang telah dibakukan;
- 3) Mendapat bantuan fasilitas belajar, beasiswa, atau bantuan lain sesuai dengan persyaratan yang berlaku;
- 4) Pindah ke satuan pendidikan yang sejajar atau yang tingkatnya lebih tinggi sesuai dengan persyaratan penerimaan peserta didik pada satuan pendidikan yang hendak dimasuki;
- 5) Memperoleh penilaian hasil belajarnya;
- 6) Menyelesaikan program pendidikan lebih awal dari waktu yang ditentukan;
- 7) Mendapat pelayanan khusus bagi yang menyandang cacat (Bab VI pasal 24).

Berdasarkan uraian di atas maka setiap peserta didik di Sekolah Menengah Kejuruan dalam memilih program studi kejuruan harus sesuai dengan bakat, minat dan kemampuannya sehingga dalam setiap peserta didik mampu menyerap semua mata pelajaran produktif yang dilalui sesuai jenjang kompetensi yang telah disusun dalam kurikulum dan pengembangannya.

Hal ini harus dimiliki oleh setiap peserta didik sehingga dengan mudah dapat menyelesaikan semua kompetensi yang dilalui baik kompetensi dasar maupun kompetensi kejuruan,

karena ciri-ciri peserta didik yang tidak boleh diabaikan adalah; 1) kelemahan dan ketidak berdayaannya; 2) berkemampuan keras untuk berkembang; 3) ingin menjadi diri sendiri.

Sehingga peran guru khususnya guru kejuruan yang menyampaikan mata pelajaran produktif harus dari orang yang memang telah memiliki standar kualifikasi keahlian dalam bidangnya dan khususnya, selain itu peserta didik yang akan menempuh pendidikan di Sekolah Menengah Kejuruan harus memiliki kemampuan minat dan bakat untuk memilih jurusan atau program studi sesuai dengan kompetensi dan keinginannya maka seleksi penerimaan siswa baru harus berdasarkan pilihan dan keinginan peserta didik.

#### **4. Manajemen Tenaga Pendidik**

Keberhasilan manajemen berbasis sekolah sangat ditentukan keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku manusia di tempat kerja melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern. Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan.

Menurut Ibrahim Bafadal, manajemen tenaga pendidik mencakup perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi, serta penilaian pegawai.

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Sedangkan untuk pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga baik jumlah maupun kualitasnya.

Sehubungan dengan itu, fungsi pembinaan dan pengembangan pegawai merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara on the job training dan in service training. Selanjutnya promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dengan masa percobaan satu atau dua tahun, kemudian ia mengikuti latihan prajabatan dan setelah lulus diangkat menjadi pegawai negeri sipil penuh.

Setelah pengangkatan, kegiatan berikutnya adalah penempatan atau penugasan. Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terjadinya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai.

---

Melalui pendidikan formal kualifikasi akademik guru pada satuan pendidikan jalur formal merupakan persyaratan penting. Rusman menjelaskan guru mempunyai tugas, yaitu bekerja dengan siswa secara individual; persiapan dan perencanaan pembelajaran; pendayagunaan media pembelajaran; melibatkan siswa dalam berbagai pengalaman belajar; dan kepemimpinan yang aktif dari guru.

---

Guru harus memiliki kemampuan profesional dalam bidang proses belajar mengajar. Peran guru menurut Oemar Hamalik adalah; a. Sebagai fasilitator, yang menyediakan kemudahan- kemudahan bagi siswa untuk melakukan kegiatan belajar; b. Sebagai pembimbing yang membantu siswa mengatasi kesulitan dalam proses pembelajaran; c. Sebagai penyedia lingkungan yang berupaya menciptakan lingkungan yang menantang siswa agar melakukan kegiatan belajar; d. Sebagai komunikator yang melakukan komunikasi dengan siswa dan masyarakat; e. Sebagai model yang mampu memberikan contoh yang baik kepada siswanya agar berperilaku yang baik; f. Sebagai evaluator yang melakukan penilaian terhadap kemajuan belajar siswa; g. Sebagai inovator yang turut menyebarluaskan usaha-usaha pembaharuan kepada masyarakat; h. Sebagai agen moral dan politik yang turut membina moral masyarakat, peserta didik serta menunjang upaya-upaya pembangunan; i. Sebagai agen kognitif yang menyebarkan ilmu pengetahuan kepada peserta didik dan masyarakat; j. Sebagai manajer yang memimpin kelompok siswa dalam kelas sehingga proses pembelajaran berhasil.

---

Empat standar kompetensi guru yaitu; kompetensi pedagogis; kompetensi kepribadian; kompetensi sosial; dan kompetensi profesional.

---

Kompetensi pedagogis adalah kompetensi yang terkait dengan penguasaan guru tentang teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik. Kompetensi profesional adalah kompetensi tentang penguasaan disiplin ilmu atau mata pelajaran

yang akan diajarkan, termasuk di dalamnya penguasaan terhadap hal-hal yang terkait dengan dasar-dasar kurikulum.

Karena pentingnya peran guru dalam mengantarkan peserta didik menuju kedewasaan maka semua jenjang pendidikan keberadaan guru telah distandarkan kualifikasinya. Sehubungan dengan penelitian ini standar kualifikasi akademik guru SMK baik guru normatif, adaptif, maupun guru produktif sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 tahun 2007 tentang standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru disebutkan guru pada SMK atau bentuk lain yang sederajat harus memiliki kualifikasi akademik pendidikan minimum diploma empat (DIV) atau sarjana (S1) program studi yang sesuai mata pelajaran yang diajarkan/diampu, dan diperoleh dari program studi yang terakreditasi.

## 5. Manajemen Sarana dan Prasarana

---

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi serta alat-alat dan media pembelajaran.

---

Manajemen sarana prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

---

Prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju masuk sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar seperti taman sekolah untuk pengajaran biologi.

---

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana dalam ketentuan umum disebutkan sarana adalah perlengkapan pembelajaran yang dapat dipindah-pindah sedang prasarana adalah fasilitas dasar untuk menjalankan fungsi sekolah/madrasah, perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku, buku teks pelajaran, buku pengayaan, buku referensi, sumber belajar lainnya, bahan habis pakai,

perlengkapan lain, teknologi informasi dan komunikasi, lahan, bangunan, ruang kelas, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang pimpinan, ruang guru, ruang tata usaha, ruang konseling, ruang UKS, tempat ibadah, ruang organisasi kesiswaan, jamban, gudang, ruang sirkulasi, tempat berolahraga, tempat bermain, dan rombongan belajar.

Sarana dan prasarana sebagai penunjang memerlukan perhatian baik dari pemerintah maupun pihak-pihak terkait sebagai sarana dalam menunjang proses kegiatan belajar mengajar.

## **6. Manajemen Kalender Pendidikan**

Satuan pendidikan dasar dan menengah dapat menyusun kalender pendidikan sesuai dengan kebutuhan daerah, karakteristik sekolah, kebutuhan peserta didik, dan masyarakat, dengan memperhatikan kalender pendidikan sebagaimana yang dimuat dalam standar isi. Kalender pendidikan adalah pengaturan waktu untuk kegiatan pembelajaran peserta didik selama satu tahun ajaran. Kalender pendidikan mencakup permulaan tahun ajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif, dan hari libur.

Kurikulum satuan pendidikan diselenggarakan dengan mengikuti kalender pendidikan pada setiap tahun ajaran. Kalender pendidikan adalah pengaturan waktu untuk kegiatan pembelajaran peserta didik selama satu tahun ajaran yang mencakup permulaan tahun pelajaran, minggu efektif belajar, waktu pembelajaran efektif, dan hari libur.

Beberapa aspek penting yang menjadi pertimbangan dalam menyusun kalender pendidikan sebagai berikut :

- a. Permulaan tahun pelajaran adalah waktu dimulainya kegiatan pembelajaran pada awal tahun pelajaran pada setiap satuan pendidikan. Permulaan tahun pelajaran telah ditetapkan oleh Pemerintah yaitu bulan Juli setiap tahun dan berakhir pada bulan Juni tahun berikutnya.
- b. Minggu efektif belajar adalah jumlah minggu kegiatan pembelajaran untuk setiap tahun pelajaran. Sekolah/madrasah dapat mengalokasikan lamanya minggu efektif belajar sesuai dengan keadaan dan kebutuhannya.
- c. Waktu pembelajaran efektif adalah jumlah jam pembelajaran setiap minggu, meliputi jumlah jam pembelajaran untuk seluruh mata pelajaran termasuk muatan lokal, ditambah jumlah jam untuk kegiatan pengembangan diri.
- d. Waktu libur yaitu waktu yang ditetapkan untuk tidak diadakan kegiatan pembelajaran terjadwal. Hari libur sekolah atau madrasah ditetapkan berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional, dan/atau Menteri Agama dalam hal yang terkait dengan hari raya keagamaan, Kepala Daerah tingkat kabupaten/kota, dan/atau organisasi penyelenggara pendidikan dapat menetapkan hari libur khusus.
- e. 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.
- f. Libur jeda tengah semester, jeda antarsemester, libur akhir tahun pelajaran digunakan untuk penyiapan kegiatan dan administrasi akhir dan awal tahun ajaran.

- g. Sekolah atau madrasah pada daerah tertentu yang memerlukan libur keagamaan lebih panjang dapat mengatur hari libur keagamaan sendiri tanpa mengurangi waktu Pembelajaran efektif.
- h. Bagi sekolah atau madrasah yang memerlukan kegiatan khusus dapat mengalokasikan waktu secara khusus tanpa mengurangi waktu pembelajaran efektif.
- i. Hari libur umum atau nasional atau penetapan hari serentak untuk setiap jenjang dan jenis pendidikan disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah Pusat atau Provinsi. Pedoman alokasi waktu pada Kalender pendidikan berdasarkan Permendiknas No. 22 tahun 2006 tentang Standar Isi.

## 7. Manajemen Keuangan

Keuangan merupakan potensi yang sangat menentukan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan.

Manajemen keuangan sendiri merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan.

Pendidikan membutuhkan biaya yang banyak. Sudah menjadi rahasia umum, pendidikan yang berkualitas itu mahal. Oleh karena itu, keuangan atau pembiayaan pendidikan di lembaga-lembaga pendidikan atau sekolah menjadi factor esensial. Penanggung jawab manajemen pembiayaan pendidikan adalah kepala sekolah dan guru yang ikut bertanggung jawab atas pembiayaan pendidikan. Guru diharapkan dapat

merencanakan pembiayaan kegiatan belajar mengajar dengan baik.

Fungsi-fungsi keuangan meliputi bagaimana memperoleh dana dan bagaimana menggunakan uang tersebut. Dengan kata lain, manajemen keuangan dapat diartikan sebagai manajemen

atas fungsi-fungsi keuangan, yakni fungsi bagaimana pihak manajemen mampu menghimpun dana dan mengalokasikan dana tersebut sehingga tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan, pelaporan, dan pertanggung jawaban yang dialokasikan untuk penyelenggaraan lembaga pendidikan.

Tujuan manajemen keuangan adalah untuk mewujudkan tertib administrasi dan bisa dipertanggungjawabkan berdasarkan ketentuan yang sudah digariskan. Inti dari manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan keefektifan. Oleh karena itu, di samping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan baik yang bersumber dari pemerintah, masyarakat dan sumber-sumber lainnya. Untuk keperluan pertanggungjawaban, manajemen keuangan di sekolah dibebankan kepada kepala sekolah. Untuk operasional, manajemen keuangan biasanya dikelola oleh bendaharawan yang melakukan pembukuan sesuai dengan aturan yang berlaku. Kepala sekolah wajib melakukan pengawasan dalam penggunaan dana.

## **8. Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat**

Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan timbal balik untuk menjaga kelestarian dan kemajuan masyarakat itu sendiri. Sekolah diselenggarakan untuk dapat menjaga kelestarian nilai-nilai positif masyarakat. Hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan untuk menjembatani kebutuhan yang dibutuhkan oleh sekolah dan masyarakat itu sendiri. Sekolah melakukan komunikasi dengan masyarakat agar memahami kebutuhan pendidikan dan pembangunan

masyarakat. Hubungan sekolah dan masyarakat dapat dikatakan sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personil sekolah, dan anggota masyarakat.

Afifuddin mengatakan ada tiga pengelompokkan hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu

- a. Hubungan edukatif, yaitu hubungan kerja sama dalam hal mendidik murid antara guru di sekolah dengan orang tua di dalam keluarga, agar tidak terjadi perbedaan prinsip dan bahkan pertentangan yang dapat mengakibatkan keraguan pendirian dan sikap pada diri peserta didik.
- b. Hubungan kultural, yaitu usaha kerja sama antara sekolah dengan masyarakat yang memungkinkan adanya saling memberi dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tepat sekolah itu berdiri.
- c. Hubungan institusional, yaitu usaha kerjasama antara sekolah dengan lembaga-lembaga aatau instansi resmi lain, baik swasta maupun pemerintah.

## BAB

# VI

## RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN MENURUT OBJEK GARAPAN

Yang dimaksud dengan objek garapan manajemen pendidikan adalah semua jenis kegiatan manajemen yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan mendidik. Sebagai titik pusat pandangan adalah kegiatan mendidik di sekolah. Namun karena kegiatan di sekolah tersebut tidak dapat dipisahkan, dari jalur- jalur lingkungan formal maupun non-formal maka tentu juga dibahas lingkup sistem pendidikan sampai ke tingkat pusat.

Ditinjau dari objek garapan manajemen pendidikan, dengan titik tolak pada kegiatan “dapur inti” yaitu kegiatan belajar-mengajar di kelas, maka sekurang-kurangnya ada 8 objek garapan yaitu:

### **1. Manajemen Peserta Didik**

Manajemen Peserta Didik (siswa) adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontfnu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar (PBM) secara efektif dan efisien, demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Secara kronologis operasional, rentangan kegiatannya mulai dari penerimaan peserta didik baru sampai mereka meninggalkan sekolah (lulus), karena telah tamat, meninggal dunia, putus sekolah atau karena sebab lain sehingga ia tidak terdaftar lagi sebagai peserta didik sekolah.

## **2. Manajemen Personel**

Manajemen Personel merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan kontinu para pegawai di sekolah, sehingga mereka dapat membantu/menunjang kegiatan-kegiatan sekolah (khususnya PBM) secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Para personel harus dikelola dengan baik agar mereka senantiasa aktif dan bergairah dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

## **3. Manajemen Kurikulum**

Manajemen kurikulum merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu terhadap situasi belajar mengajar secara efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Secara operasional kegiatan manajemen kurikulum meliputi 3 pokok kegiatan, yakni kegiatan yang berhubungan dengan guru, peserta didik, dan seluruh civitas akademika (warga sekolah).

## **4. Manajemen Sarana dan Prasarana**

Manajemen Sarana dan prasarana pendidikan merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara continue terhadap benda-benda pendidikan, agar senantiasa siap pakai (ready or use at dalam PBM sehingga PBM semakin efektif dan efisien guna membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

## **5. Manajemen Biaya Pendidikan**

Manajemen biaya pendidikan merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta pembinaan secara continue terhadap biaya operasional sekolah/pendidikan sehingga kegiatan operasional pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Kegiatannya meliputi pengumpulan/penerimaan dana yang sah (dana umum, SPP, sumbangan BP3, donasi, dan usaha-usaha halal lainnya), penggunaan dana, dan pertanggung jawaban dana kepada pihak-pihak terkait yang berwenang.

## **6. Manajemen Tata Laksana / Tata Usaha**

Manajemen Tata laksana/Tata usaha sekolah/pendidikan merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta membina kegiatan-kegiatan yang bersifat tulis-menulis (clerical work) di sekolah, agar PBM semakin efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Manajemen tata laksana merupakan serangkaian kegiatan mencatat, menyimpan, menggandakan, menghimpun, mengolah, dan mengirim benda-benda tertulis serta warkat yang pada hakikatnya menunjang seluruh garapan manajemen sekolah.

## **7. Manajemen Organisasi Pendidikan**

Manajemen Organisasi Pendidikan merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara continue terhadap pembagian kerja dan tata kerja sekolah, sehingga kegiatan operasional

pendidikan semakin efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

## **8. Manajemen Hubungan Masyarakat**

Manajemen Hubungan Masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara continue untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya serta publiknya pada khususnya, sehingga kegiatan operasional sekolah/pendidikan secara efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

# PERKEMBANGAN MANAJEMEN PENDIDIKAN

Perjalanan awal kelahiran manajemen pendidikan dikarakteristikan dengan kepercayaan yang hebat terhadap konsep dan praktik yang berasal dari kondisi industri Amerika Serikat. Pada saat tersebut, manajemen pendidikan adalah sebagai sebuah profesi dan selanjutnya sebagai sebuah bidang studi di Amerika Serikat (Oplatka, 2008). Hal tersebut disebabkan karya Henri Fayol, pendiri teori dan prinsip-prinsip manajemen (Golden Pryor & Taneja, 2010), pada tahun 1947 telah memberikan pengaruh utama (Bush, 2010).

Adanya perubahan penggunaan istilah administrasi, manajemen, dan kepemimpinan berkaitan dengan globalisasi yang sedang terjadi. Lee dan Pang (2011) menyatakan bahwa di seluruh dunia, termasuk China dan Indonesia pendidikan sedang mengalami perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya dikarenakan dampak globalisasi. Globalisasi telah membawa sebuah paradigma baru dalam manajemen, administrasi dan kepemimpinan pendidikan. Dengan adanya perubahan ini, nilai pasar, pilihan dan kompetisi menjadi poros penggerak utama untuk berbagai kebijakan pendidikan.

## 1. Teori Manajemen Kuno

Sampai dengan tingkat tertentu, manajemen telah dipraktekkan oleh masyarakat kuno. Sebagai contoh, Bangsa Mesir bisa membuat piramida. Bangunan yang cukup kompleks yang hanya bisa diselesaikan dengan koordinasi yang baik. Kekaisaran Romawi mengembangkan struktur organisasi yang jelas, dan sangat membantu komunikasi dan pengendalian.

Meskipun manajemen telah dipraktekkan dan dibicarakan di jaman kuno, tetapi kejadian semacam itu relatif sporadis, dan tidak ada upaya yang sistematis untuk mempelajari manajemen. Karena itu manajemen selama beberapa abad kemudian "terlupakan".

Pada akhir abad 19-an, perkembangan baru membutuhkan studi manajemen yang lebih serius. Pada waktu industrialisasi berkembang pesat, dan perusahaan-perusahaan berkembang menjadi perusahaan raksasa.

## **2. Teori Manajemen Klasik**

### **a. Robert Owen (1771-1858)**

Owen berkesimpulan bahwa manajer harus menjadi pembaharu (reformer). Beliau melihat peranan pekerja sebagai yang cukup penting sebagai aset perusahaan. Pekerja bukan saja merupakan input, tetapi merupakan sumber daya perusahaan yang signifikan. Ia juga memperbaiki kondisi pekerjanya, dengan mendirikan perumahan (tempat tinggal) yang lebih baik. Beliau juga mendirikan toko, yang mana pekerjanya tidak kesusahan dan dapat membeli kebutuhan dengan harga murah. Ia juga mengurangi jam kerja dari 15 jam menjadi 10,5 jam dan mengolah pekerja dibawah umur 10 tahun.

Owen berpendapat dengan memperbaiki kondisi kerja atau investasi pada sumber daya manusia, perusahaan dapat meningkatkan output dan juga keuntungan. Disamping itu Owen juga memperkenalkan sistem penilaian terbuka dan dilakukan setiap hari. Dengan cara seperti itu manajer diharapkan bisa melokalisir masalah yang ada dengan cepat.

b. Charles Babbage (1792 – 1871)

Babbage merupakan Profoser matematika di Inggris. Dengan metode kuantitatifnya beliau percaya:

- 1) Bahwa prinsip-prinsip ilmiah dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi produksi produksi naik biaya operasi turun.
- 2) Pembagian Kerja (division of Labor); dengan ini kerja atau operasi pabriknya bisa dianalisis secara terpisah. Dengan cara semacam ini tranis bisa dilakukan dengan lebih mudah.
- 3) Dengan melakukan pekerjaan yang sama secara berulang-ulang, maka pekerja akan semakin terampil dan berarti semakin efisien.

### 3. Teori Manajemen Ilmiah

a. Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Ferderick Taylor disebut sebagai bapak manajemen ilmiah. Taylor memfokuskan perhatiannya pada studi waktu untuk setiap pekerjaan (time and motion study); dari sini ia mengembangkan analisis kerja. Taylor kemudian memperkenalkan sistem pembayaran differensial (differential rate). Manajemen Taylor didasarkan pada Langkah atau prinsip sebagai berikut :

- 1) Mengembangkan Ilmu untuk setiap elemen pekerjaan, untuk menggantikan pikiran yang didasari tanpa ilmu.
- 2) Memilih karyawan secara ilmiah, dan melatih mereka untuk melakukan pekerjaan seperti yang ditentukan pada langkah – 1.
- 3) Mengawasi karyawan secara ilmiah, untuk memastikan mereka mengikuti metode yang telah ditentukan.
- 4) Kerjasama antara manajemen dengan pekerja ditingkatkan. Persahabatan antara keduanya juga ditingkatkan.

b. Frank B. Gilberth (1868-1924) dan Lillian Gilberth (1887-1972)

Keduanya adalah Suami Istri yang mempunyai minat yang sama terhadap manajemen. Menurut Frank pergerakan yang dapat dihilangkan akan mengurangi kelelahan. Semangat kerja akan naik karena manfaat secara fisik pada karyawan. Sedangkan Lillian memberikan kontribusi pada lapangan psikologi industri dan Manajemen personalia. Beliau percaya bahwa tujuan akhir manajemen ilmiah adalah membantu pekerja mencapai potensi penuhnya sebagai seorang manusia. Keduanya mengembangkan rencana promosi tiga tahap, yaitu :

- 1) Menyiapkan Promosi
- 2) Melatih Calon Pengganti
- 3) Melakukan Pekerjaan

Menurut metode tersebut, seorang pekerja akan bekerja seperti biasa, sambil menyiapkan promosi karir, dan melatih calon penggantinya. Dengan demikian pekerja akan menjadi pelaksana, pelajar yaitu menyiapkan karir yang lebih tinggi, dan pengajar dalam arti mengajari calon pengganti.

c. Henry L. Gantt (1861-1919)

Gantt melakukan perbaikan metode sistem penggajian Taylor (differential system) karena menurutnya metode tersebut kurang memotivasi kerja. Sistem Pengawasan (supervisor) diterapkannya sebagai upaya untuk memacu semangat kerja karyawan. Disamping itu Gantt juga memperkenalkan sistem penilaian terbuka yang awalnya merupakan ide Owen. Gantt chart (bagan Gantt) kemudian populer dan digunakan untuk perencanaan, yaitu mencatat schedule (jadwal) pekerja tertentu.

#### 4. Teori Manajemen Organisasi

##### a. Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol merupakan industrialis Prancis, ia sering disebut sebagai bapak aliran manajemen klasik karena upaya “mensistematisir” studi manajerial. Menurut Fayol, praktek manajemen dapat dikelompokkan ke dalam beberapa pola yang dapat diidentifikasi dan dianalisis. Dan selanjutnya analisis tersebut dapat dipelajari oleh manajer lain atau calon manajer. Fayol adalah orang yang pertama mengelompokkan kegiatan manajerial dalam 4 fungsi manajemen, yaitu :

- 1) Perencanaan,
- 2) Pengorganisasian,
- 3) Pengarahan,
- 4) Pengendalian.

Fayol percaya bahwa manajer bukan dilahirkan tetapi apabila prinsip-prinsip dasarnya dipahami dan diajarkan. Manajemen bisa dipelajari dan dipraktekkan secara efektif apabila prinsip-prinsip dasarnya dipahami.

##### b. Max Weber (1864-1920)

Max Weber adalah seorang ahli sosiologi Jerman yang mengembangkan teori birokrasi. Menurutnya, suatu organisasi yang terdiri dari ribuan anggota membutuhkan aturan jelas untuk anggota organisasi tersebut.

Organisasi yang ideal adalah birokrasi dimana aktivitas dan tujuan diturunkan secara rasional dan pembagian kerja disebut dengan jelas. Birokrasi didasarkan pada aturan yang rasional yang dapat dipakai untuk mendesain struktur organisasi yang jelas. Konsep birokrasi Weber berlainan dengan pengertian birokrasi populer, dimana orang cenderung mengartikan kata birokrasi dengan konotasi negative, yaitu organisasi yang lamban, tidak responsif terhadap perubahan.

c. Mary Parker Follet (1868-1933)

Mary Parker Follet agak berbeda sedikit dengan pendahulunya karena memasukkan elemen manusia dan struktur organisasi ke dalam analisisnya. Elemen tersebut kemudian muncul dalam teori perilaku dan hubungan manusia. Follet percaya bahwa seseorang akan menjadi manusia sepenuhnya apabila manusia menjadi anggota suatu kelompok.

Konsekuensinya, Follet percaya bahwa manajemen dan pekerja mempunyai kepentingan yang sama, karena menjadi anggota organisasi yang sama. Selanjutnya Follet mengembangkan model perilaku pengendalian organisasi dimana seseorang dikendalikan oleh tiga hal, yaitu :

- 1) Pengendalian diri (dari orang tersebut);
- 2) Pengendalian kelompok (dari kelompok);
- 3) Pengendalian bersama (dari orang tersebut dan dari kelompok).

d. Chester I Barnard (1886-1961)

Barnard mengembangkan teori organisasi, menurutnya orang yang datang ke organisasi formal (seperti perusahaan) karena ingin mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai sendiri. Pada waktu mereka berusaha mencapai tujuan organisasi, mereka juga akan berusaha mencapai tujuannya sendiri. Organisasi bisa berjalan dengan efektif apabila keseimbangan tujuan organisasi dengan tujuan anggotanya dapat terjaga. Barnard percaya bahwa keseimbangan antara tujuan organisasi dengan individu dapat dijaga apabila manajer mengerti konsep wilayah penerimaan (*zone of acceptance*), dimana pekerja menerima instruksi atasannya tanpa mempertanyakan otoritas manajemen.

## 5. Teori Manajemen Kontemporer

Beberapa pendekatan sudah dibicarakan dimuka, dimana pendekatan-pendekatan tersebut mengalami perkembangan. Ada beberapa perkembangan yang cenderung mengintegrasikan pendekatan-pendekatan sebelumnya, menjadikan batas-batas pendekatan yang telah dibicarakan menjadi tidak jelas. Namun demikian ada pendekatan yang tetap berakar pada pendekatan-pendekatan tertentu. Bagian berikut ini akan membicarakan pendekatan baru dalam manajemen :

### a. Pendekatan system

Sistem dapat diartikan sebagai gabungan sub-sub system yang saling berkaitan. Organisasi sebagai suatu sistem akan dipandang secara keseluruhan, terdiri dari bagian-bagian yang berkaitan (sub - sistem), dan sistem/organisasi tersebut akan berinteraksi dengan lingkungan. Pada proses selanjutnya pendekatan inilah yang selama ini digunakan dalam sistem manajemen Pendidikan di Indonesia. Sebelum munculnya sistem pendekatan-pendekatan yang baru.

### b. Pendekatan Situasional (Contingency)

Pendekatan ini menganggap bahwa efektivitas manajemen tergantung pada situasi yang melatarbelakanginya. Prinsi manajemen yang sukses pada situasi tertentu, belum tentu efektif apabila digunakan disituasi lainnya. Tugas manajer adalah mencari Teknik yang paling baik untuk mencapai tujuan organisasi, dengan melihat situasi, kondisi, dan waktu yang tertentu.

Pendekatan situasional memberikan “resep praktis” terhadap persoalan manajemen. Tidak mengherankan jika pendekatan ini dikembangkan manajer, konsultan, atau peneliti yang banyak berkecimpung dengan dunia nyata. Pendekatan ini menyadarkan manajer bahwa kompleksitas

situasi manajerial, membuat manajer fleksibel atau sensitive dalam memilih teknik-teknik manajemen yang terbaik berdasarkan situasi yang ada. Namun pendekatan ini dalam perkembangannya dikritik karena tidak menawarkan sesuatu yang baru. Pendekatan ini juga belum dapat dikatakan sebagai aliran atau disiplin manajemen baru, yang mempunyai batas-batas yang jelas.

c. Pendekatan Hubungan Manusia Baru (Neo-Human Relation)

Pendekatan ini berusaha mengintegrasikan sisi positif manusia dan manajemen ilmiah. Pendekatan ini melihat bahwa manusia merupakan makhluk yang emosional, intuitif, dan kreatif. Tokoh yang dapat disebut mewakili aliran ini adalah W. Edward Deming, yang mengembangkan prinsip-prinsip manajemen seperti Fayol yang berfokus pada kualitas kerja dan hubungan antar karyawan.

Dalam perjalanannya pendekatan ini masih membutuhkan waktu untuk sampai dikatakan sebagai aliran manajemen baru. Meskipun demikian pendekatan tersebut cukup populer baik dilingkungan akademis maupun praktis. Ide-ide pendekatan tersebut banyak mempengaruhi praktek manajemen saat ini.

## **6. Tujuan dan Manfaat Manajemen Pendidikan**

- a. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan bermakna (PAKEMB);
- b. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara;

- c. Terpenuhinya salah satu dari 5 kompetensi tenaga kependidikan (tertunjangnya kompetensi manajerial tenaga kependidikan sebagai manajer);
- d. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien;
- e. Terbekalinya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan (tertunjangnya profesi sebagai manajer atau konsultan manajemen pendidikan);
- f. Teratasinya masalah mutu pendidikan karena 80% masalah mutu disebabkan oleh manajemennya;
- g. Terciptanya perencanaan pendidikan yang merata, bermutu, relevan, dan akuntabel;
- h. Meningkatnya citra positif pendidikan.



Pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah.

Dalam usaha meningkatkan kualitas sumber daya pendidikan, guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan terus-menerus. Pembentukan profesi guru dilaksanakan melalui program pendidikan pra-jabatan maupun program dalam jabatan. Tidak semua guru yang dididik di lembaga pendidikan terlatih dengan baik dan kualified. Potensi sumber daya guru itu perlu terus bertumbuh dan berkembang agar dapat melakukan fungsinya secara potensial. Selain itu pengaruh perubahan yang serba cepat mendorong guru-guru untuk terus - menerus belajar menyesuaikan diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta mobilitas masyarakat.

Masyarakat mempercayai, mengakui dan menyerahkan kepada guru untuk mendidik tunas-tunas muda dan membantu mengembangkan potensinya secara professional. Kepercayaan, keyakinan, dan penerimaan ini merupakan substansi dari pengakuan masyarakat terhadap profesi guru. Implikasi dari pengakuan tersebut mensyaratkan guru harus memiliki kualitas yang memadai. Tidak hanya pada tataran normatif saja namun mampu mengembangkan kompetensi yang dimiliki, baik kompetensi personal, professional, maupun kemasyarakatan dalam selubung aktualisasi kebijakan lantaran guru merupakan penentu keberhasilan pendidikan

melalui kinerjanya pada tataran institusional dan eksperiensial, sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan harus dimulai dari aspek "guru" dan tenaga kependidikan lainnya yang menyangkut kualitas keprofesionalannya maupun kesejahteraan dalam satu manajemen pendidikan yang professional.

## 1. Pengertian Supervisi Menurut Para Ahli

a.

Good Carter

Memberi pengertian supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, dan metode mengajar dan evaluasi pengajar. God Carter melihatnya sebagai usaha memimpin guru-guru dalam jabatan mengajar.

b.

Boardman

Menyebutkan Supervisi adalah salah satu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara continue pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap-tiap murid secara continue, serta mampu dan lebih cakap dan berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern Boardman. Melihat supervise sebagai lebih anggap berpartisipasi dalam masyarakat modern.

c.

Williem Mantja

Mengatakan bahwa supervise diartikan sebagai kegiatan supervisor (jabatan resmi) yang dilakukan untuk perbaikan proses belajar mengajar (PBM) ada dua tujuan (tujuan ganda) yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu perbaikan guru murid dan meningkatkan mutu Pendidikan Willem Manjta memandang supervise sebagai kegiatan untuk perbaikan (guru murid) dan peningkatan mutu Pendidikan.

d.

Mulyasa

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent, dan dapat meningkatkan obyektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugas.

## 2. Pengertian Supervisi Pendidikan

Konsep supervise modern dirumuskan oleh Kimball Wiles (1967) sebagai berikut : "Supervision in assistance in the development of a better teaching learning situation'. Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervise mengikuti keseluruhan situasi belajar mengajar (goal, material, technique, method, teacher, student, an environment). Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran.

Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inspeksi, inspeksi lebih menekankan kepada kekuasaan dan bersifat otoriter, sedangkan supervisi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru-guru, karena bersifat demokratis. Istilah supervisi pendidikan dapat dijelaskan baik menurut asal usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), maupun isi yang terkandung dalam perkataan itu (semantik).

a. Etimologi

Istilah supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris "Supervision" artinya pengawasan di bidang pendidikan. Orang yang melakukan supervisi disebut supervisor.

b. Morfologis

Supervisi dapat dijelaskan menurut bentuk perkataannya. Supervisi terdiri dari dua kata. Super berarti atas, lebih. Visi berarti lihat, tilik, awasi. Seorang supervisor memang mempunyai posisi diatas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya.

### c. Semantik

Pada hakekatnya isi yang terkandung dalam definisi yang rumusnya tentang sesuatu tergantung dari orang yang mendefinisikan. Wiles secara singkat telah merumuskan bahwa supervisi sebagai bantuan pengembangan situasi mengajar belajar agar lebih baik. Adam dan Dickey merumuskan supervisi sebagai pelayanan khususnya menyangkut perbaikan proses belajar mengajar.

Sedangkan Depdiknas (1994) merumuskan supervisi sebagai berikut : "Pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf sekolah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik ". Dengan demikian, supervisi ditujukan kepada penciptaan atau pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Untuk itu ada dua hal (aspek) yang perlu diperhatikan :

- a. Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar
- b. Hal-hal yang menunjang kegiatan belajar mengajar

Karena aspek utama adalah guru, maka layanan dan aktivitas kesupervisian harus lebih diarahkan kepada upaya memperbaiki dan meningkatkan kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya)

Untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar. Untuk itu guru kemampuan sosial harus memiliki yakni :

- a. Kemampuan personal,
- b. Kemampuan profesional,
- c. Kemampuan sosial.

Atas dasar uraian diatas, maka pengertian supervisi dapat dirumuskan sebagai berikut "Serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan profesional yang diberikan oleh supervisor (pengawas sekolah, kepala sekolah, dan pembina lainnya) guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar. Karena supervisi atau pembinaan guru tersebut lebih menekankan pada pembinaan guru tersebut pula "Pembinaan profesional guru" yakni pembinaan yang lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan profesional guru.

Supervisi dapat kita artikan sebagai pembinaan. Sedangkan sasaran pembinaan tersebut bisa untuk kepala sekolah, guru, pegawai tata usaha. Namun yang menjadi sasaran supervisi diartikan pula pembinaan guru.

Secara langsung Supervisi pendidikan adalah kegiatan yang ditujukan untuk memperbaiki dan meningkatkan proses dan prestasi pendidikan. Atau bantuan yang diberikan kepada guru dan seluruh staf untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik. Arti supervisi menurut asal usul (etimologi), bentuk perkataannya (morfologi), dan isi yang terkandung dalam perkataan itu (semantik).

Secara morfologis, Supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu super dan vision. Super berarti diatas dan vision berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilikan, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan-orang yang berposisi diatas, pimpinan terhadap hal-hal yang ada dibawahnya.

Supervisi juga merupakan kegiatan pengawasan tetapi sifatnya lebih human, manusiawi. Kegiatan supervisi bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangan (bukan semata - mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki.

Secara sematik, Supervisi pendidikan adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar dan belajar pada khususnya.

Secara Etimologi, supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris "Supervision" artinya pengawasan di bidang pendidikan.

### 3. Tujuan Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan mempunyai tujuan dan manfaat yang penting. Di antaranya adalah sebagai berikut :

- a. Membangkitkan dan mendorong semangat guru dan pegawai administrasi sekolah lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.
- b. Agar guru dan pegawai administrasi lainnya berusaha melengkapi kekurangan-kekurangan mereka dalam penyelenggaraan pendidikan, termasuk bermacam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar dan mengajar yang baik.

- c. Bersama-sama berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru demi kemajuan proses belajar dan mengajar yang baik.
- d. Membina kerja sama yang harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah. Misalnya, dengan mengadakan seminar, workshop, in-service, maupun training.

Empat tujuan supervisi tersebut menjadi target pelaksanaan supervisi. Sehingga tercipta budaya unggul di sekolah, budaya yang berbasis etos kerja tinggi, kompetisi sportif, kerja sama yang harmonis, dan pelayanan yang kompetitif terhadap stake holders lembaga pendidikan. Dengan budaya unggul itu pula, kepuasan publik dapat terwujud.

Tujuan supervisi secara umum adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Dari sumber lain dijelaskan bahwa tujuan supervisi pendidikan ialah membantu guru mengembangkan profesinya, pribadinya, dan sosialnya, membantu kepala sekolah menyesuaikan program pendidikan dengan kondisi masyarakat setempat, dan ikut berjuang meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan.

#### 4. Prinsip Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan mempunyai prinsip-prinsip sebagai aktivitas pembinaan guru, antara lain hendaknya supervisi dilaksanakan secara :

Ilmiah (scientific) yang berarti harus sistematis yaitu dilaksanakan secara teratur, berprogram dan continue, obyektif yaitu berdasar pada data dan informasi, menggunakan instrumen yang dapat memberi data atau informasi sebagai bahan untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran.

Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.

Kooperatif, yaitu mengembangkan usaha bersama untuk menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.

Konstruktif dan kreatif, yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif dalam menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.

Menurut Suharsimi Arikunto, prinsip-prinsip supervisi pendidikan ialah :

- a. Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan, dan bukan mencari-cari kesalahan.
- b. Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung.
- c. Apabila pengawas atau kepala sekolah merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa.
- d. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala.
- e. Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dan yang disupervisi,
- f. Untuk menjaga agar apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat berisi hal-hal penting yang diperlukan untuk membuat laporan.

Sutisna mengidentifikasi Sembilan prinsip kegiatan supervisi yaitu:

- a. Supervisi merupakan bagian integral dari program pendidikan, ia adalah pelayanan yang bersifat kerjasama.
- b. Semua guru berhak mendapatkan layanan supervisi.
- c. Supervisi hendaknya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan perseorangan dari personil sekolah.
- d. Supervisi hendaknya membantu menjelaskan tujuan dan sasaran pendidikan.
- e. Supervisi hendaknya membantu memperbaiki sikap dan hubungan dari semua staf sekolah dan juga supervisi bertujuan untuk menciptakan hubungan antara sekolah dan masyarakat menjadi lebih dekat dan saling memiliki.
- f. Tanggung jawab dalam pengembangan supervisi berada pada kepala sekolah dan para pemilik atau pengawas di wilayahnya.
- g. Harus ada dana yang memadai dalam pelaksanaan program supervisi ini dan dimasukkan ke dalam anggaran tahunan.
- h. Efektivitas program supervisi hendaknya mendapatkan laporan yang teradministratif.
- i. Supervisi hendaknya membantu menjelaskan dan menerapkan dalam praktek penemuan penelitian pendidikan yang mutakhir.

## 5. Fungsi Supervisi Pendidikan

Fungsi supervisi menyangkut bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personil, dan bidang evaluasi. Pengertian supervisi tersebut, mempertegas bahwa supervisi dilakukan secara intensif kepada guru. Hal ini, secara tidak langsung berdampak pada prestasi belajar siswa. Berpijak pada keterangan ini, maka supervisi pendidikan mempunyai tiga fungsi, yaitu :

- a. Sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan
- b. Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pendidikan
- c. Sebagai kegiatan dalam hal memimpin dan membimbing

Dari sini, supervisi pendidikan bisa mencerahkan dan memperbaiki secara konsisten program lembaga pendidikan sehingga meraih kesuksesan.

Menurut Suharsimi Arikunto dalam Nadhirin, fungsi supervisi yaitu pertama, fungsi peningkatan mutu pembelajaran yang tertuju pada aspek akademik yang terjadi di ruang kelas ketika guru sedang memberikan bantuan, bimbingan dan arahan kepada siswa. Kedua, fungsi memicu unsur yaitu berfungsi sebagai alat penggerak terjadinya perubahan yang tertuju pada unsur-unsur yang terkait dengan atau bahkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Ketiga, fungsi membina

dan memimpin yaitu pelaksanaan supervisi pendidikan diarahkan kepada guru dan tenaga tata usaha.

Menurut Nadhirin, fungsi supervisi yaitu sebagai upaya yang dilakukan oleh supervisor dalam rangka membina para guru agar kualitas proses pembelajaran dan hasilnya meningkat, serta mengupayakan agar guru lebih meningkatkan kinerja sehingga dapat menyesuaikan dengan tuntutan profesi yang ada.

Apabila tujuan telah dicapai dengan baik berarti fungsi supervisi pendidikan telah dilaksanakan dengan baik pula, dan pada akhirnya akan dapat memetik hasilnya, yaitu manfaat supervisi pendidikan.

## **6. Sasaran Supervisi Pendidikan**

Secara umum sasaran supervisi pendidikan adalah proses pembelajaran peserta didik dengan tujuan meningkatkan mutu proses dan hasil pembelajaran. Karena itu supervisi pendidikan menaruh perhatian utama pada upaya-upaya peningkatan profesionalitas guru sehingga memiliki kemampuan :

- a. Merencanakan kegiatan pembelajaran,
- b. Melaksanakan pembelajaran,
- c. Menilai proses dan hasil pembelajaran,
- d. Memanfaatkan hasil penilaian
- e. Memberikan umpan balik,
- f. Melayani peserta didik yang mengalami kesulitan,
- g. Menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan,
- h. Mengembangkan dan memanfaatkan alat bantu pembelajaran,
- i. Memanfaatkan sumber-sumber pembelajaran yang tersedia,
- j. Mengembangkan interaksi pembelajaran (strategi, metode, dan teknik),
- k. Melakukan penelitian praktis untuk perbaikan pembelajaran.

Secara khusus dapat diklasifikasikan:

- a. Sasaran administratif (teknis administratif) misal perangkat pembelajaran
- b. Sasaran edukatif (teknis edukatif) misal pelaksanaan pembelajaran.

## 7. Manfaat Supervisi Pendidikan

- a. Mampu menemukan kegiatan yang sudah sesuai dengan tujuan;
- b. Mampu menemukan kegiatan yang belum sesuai dengan tujuan;
- c. Mampu memberikan keterangan tentang apa yang perlu dibenahi terlebih dahulu (yang diprioritaskan);
- d. Mampu mengetahui petugas-petugas, seperti guru, kepala sekolah, pegawai tata usaha, dan penjaga sekolah yang perlu ditatar;
- e. Mampu mengetahui petugas yang perlu diganti;
- f. Mampu mengetahui buku-buku yang tidak sesuai dengan tujuan pengajaran;
- g. Mampu mengetahui kelemahan kurikulum;
- h. Mampu meningkatkan mutu proses belajar mengajar; dan
- i. Mampu mempertahankan sesuatu yang sudah baik.

Manfaat akhir dari proses supervisi seperti yang disebutkan adalah suatu hal yang tidak mudah dalam sistem manajemen personalia di Indonesia, seperti untuk melakukan mutasi, demo, apalagi pemecatan petugas sekolah yang tidak becus.

Begitu pula halnya dengan perubahan kurikulum yang sangat bersifat sentralisasi yang kurang memperhatikan perbedaan masing-masing sekolah, dan yang membuat sebuah standard keberhasilan sulit diukur secara merata, yang kalau dilaksanakan akan menimbulkan frustrasi pada pelaksana-pelaksana di lapangan, terutama bagi guru-guru yang berada di daerah-daerah terpencil, baik secara fisik maupun secara mental.

## 8. Objek Supervisi Pendidikan

---

Obyek supervise pendidikan merupakan sasaran dari pelaksanaan supervise, yaitu supervise ditujukan kepada pembinaan personil dan non-personil.

---

Dalam pelaksanaannya, kegiatan yang berkaitan dengan guru. Supervisi diarahkan pada pembinaan dan pengembangan aspek-aspek yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Guru merupakan komponen yang terlibat langsung dan bertanggung jawab atas proses pembelajaran di kelas, sehingga yang menjadi fokus atau sasaran utama supervisi adalah yang berkaitan

dengan guru.

Supervisi terhadap personil dimaksudkan sebagai upaya melakukan pengawasan terhadap individu-individu yang terlibat dalam pelaksanaan proses pendidikan, antara lain kepala, guru mata pelajaran, guru kelas, staf tata usaha, dan tenaga kependidikan lainnya. Supervisi non-personil dimaksudkan sebagai upaya pengawasan yang dilakukan supervisor terhadap berbagai kesiapan dan kelengkapan sarana dan prasarana sekolah dalam menunjang pelaksanaan proses pendidikan antara lain perpustakaan, administrasi sekolah, ketersediaan buku ajar, program perencanaan pendidikan dan sarana pendidikan lainnya. Obyek

Sasaran supervisi pendidikan secara lebih mendalam sebenarnya adalah sasaran berupa peningkatan kemampuan guru.

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa yang menjadi sasaran atau obyek supervisi pendidikan adalah unsur-unsur yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Guru merupakan faktor utama dalam proses pembelajaran dan gurulah yang mempunyai kewenangan untuk merancang bagaimana proses pembelajaran yang akan dilaksanakan.

Ditinjau dari obyek yang disupervisi, ada tiga macam supervisi, yaitu:

- a. Supervisi akademik, yang menitik beratkan supervisor pada masalah-masalah akademik yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.
- b. Supervisi administrasi, yang menitikberatkan pada pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.
- c. Supervisi lembaga, yang menyebarkan obyek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di santero sekolah.

## 9. Tipe-Tipe Supervisi Pendidikan

### a. Tipe Inspeksi

Tipe seperti ini biasanya terjadi dalam administrasi dan model kepemimpinan yang otokratis, mengutamakan pada upaya mencari kesalahan orang lain, bertindak sebagai "Inspektur" yang bertugas mengawasi pekerjaan guru. Supervisi ini dijalankan terutama untuk mengawasi, meneliti dan mencermati apakah guru dan petugas di sekolah sudah melaksanakan seluruh tugas yang diperintahkan serta ditentukan oleh atasannya.

### b. Tipe Laisses Faire

Tipe ini kebalikan dari tipe sebelumnya. Kalau dalam supervisi inspeksi bawahan diawasi secara ketat dan harus menurut perintah atasan, pada supervisi Laisses Faire para pegawai dibiarkan saja bekerja sekehendaknya tanpa diberi petunjuk yang benar. Misalnya : guru boleh mengajar sebagaimana yang mereka inginkan baik pengembangan materi, pemilihan metode ataupun alat pelajaran.

### c. Tipe Coersive

Tipe ini tidak jauh berbeda dengan tipe inspeksi. Sifatnya memaksakan kehendaknya. Apa yang diperkirakannya sebagai sesuatu yang baik, meskipun tidak cocok dengan kondisi atau kemampuan pihak yang disupervisi tetap saja dipaksakan berlakunya. Guru sama sekali tidak diberi kesempatan untuk bertanya mengapa harus demikian. Supervisi ini mungkin masih bisa diterapkan secara tepat untuk hal-hal yang bersifat awal. Contoh supervisi yang dilakukan kepada guru yang

baru mulai mengajar. Dalam keadaan demikian, apabila supervisor tidak bertindak tegas, yang disupervisi mungkin menjadi ragu-ragu dan bahkan kehilangan arah yang pasti.

#### d. Tipe Training dan Guidance

Tipe ini diartikan sebagai memberikan latihan dan bimbingan. Hal yang positif dari supervisi ini yaitu guru dan staf tata usaha selalu mendapatkan latihan dan bimbingan dari kepala sekolah. Sedangkan dari sisi negatifnya kurang adanya kepercayaan pada guru dan karyawan bahwa mereka mampu mengembangkan diri tanpa selalu diawasi, dilatih dan dibimbing oleh atasannya.

#### e. Tipe Demokratis

Selain kepemimpinan yang bersifat demokratis, tipe ini juga memerlukan kondisi dan situasi yang khusus. Tanggung jawab bukan hanya seorang pemimpin saja yang memegangnya, tetapi didistribusikan atau didelegasikan kepada para anggota atau warga sekolah sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing.

Supervisi mengawasi pekerjaan guru. Supervisi ini dijalankan terutama untuk terhadap personil dimaksudkan sebagai upaya melakukan pengawasan terhadap individu-individu yang terlibat dalam pelaksanaan proses pendidikan, antara lain kepala, guru mata pelajaran, guru kelas, staff usaha, dan tenaga kependidikan lainnya. Supervisi non-personil dimaksudkan sebagai upaya kepengawasan yang dilakukan supervisor terhadap berbagai kesiapan dan kelengkapan sarana dan prasarana sekolah dalam menunjang pelaksanaan proses pendidikan antara lain perpustakaan, administrasi sekolah, ketersediaan buku ajar, program perencanaan

pendidikan dan sarana pendidikan lainnya. Obyek sasaran supervisi pendidikan secara lebih mendalam sebenarnya adalah sasaran berupa peningkatan kemampuan guru.

---

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa yang menjadi sasaran atau obyek supervisi pendidikan adalah unsur - unsur yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Guru merupakan faktor utama dalam proses pembelajaran dan gurulah yang mempunyai kewenangan untuk merancang bagaimana proses pembelajaran yang akan dilaksanakan.

---



# BAB IX

## JENIS TEKNIK DALAM SUPERVISI PENDIDIKAN



Gambar 9. 1 Supervisi Pendidikan  
(Sumber: pelajaran.co.id)

Teknik supervisi Pendidikan adalah alat yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan supervisi itu sendiri yang pada akhir dapat melakukan perbaikan pengajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Dalam pelaksanaan supervisi pendidikan, sebagai supervisor harus mengetahui dan memahami serta melaksanakan teknik-teknik dalam supervisi.

Berbagai macam teknik dapat digunakan oleh supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok maupun secara perorangan ataupun dengan cara langsung bertatap muka dan cara tak langsung bertatap muka atau melalui media komunikasi (Sagala 2010 : 210). Wyn dalam Sahertian dan Mataheru menyebutkan teknik

supervisi terdiri dari *individual deviation* (bersifat individual) dan *group devices* (bersifat kelompok). Teknik supervisi yang bersifat individual antara lain; kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi saling mengunjungi kelas, dan menilai diri sendiri.

Sedangkan teknik yang bersifat kelompok diantara adalah; *panel of forum discussion, curriculum laboratory, directed reading, demonstration teaching, professional libraries, supervisory bulletin, teacher meeting, professional organization, workshop of group work.*

Evan dan Neagly menyebutkan teknik supervisi terdiri dari; *individual techniques* (teknik perorangan) dan *group techniques* (teknik kelompok). *Individual techniques* terdiri atas; *assignment of teachers, classroom visitation and observation, classroom experimentation, colleges course, conference (individual), demonstration teaching, evaluation professional reading, professional writing, supervisory bulletins, informal contacts.*

Sedangkan yang termasuk teknik kelompok (*group techniques*) diantaranya adalah; *orientation of new teacher, development of professional libraries, visiting other teachers, coordinating of student teaching.* Menurut Sagala teknik-teknik Supervisi adalah sebagai berikut :

## **1. Teknik Supervisi Yang Bersifat Kelompok**

Teknik Supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok (Sahertian 2008 : 86). Teknik Supervisi yang bersifat kelompok antara lain :

a. Pertemuan Orientasi bagi guru baru.

Pertemuan orientasi adalah pertemuan anatar supervisor dengan supervisee (Terutama guru baru) yang bertujuan menghantar supervisee memasuki suasana kerja yang baru dikutip menurut pendapat Sagala (2010: 210) dan Sahertian (2008: 86).

Pada pertemuan Orientasi supervisor diharapkan dapat menyampaikan atau menguraikan kepada supervisee hal-hal sebagai berikut (Sahertian2008: 86): Sistem kerja yang berlaku di sekolah itu. Proses dan mekanisme administrasi dan organisasi sekolah. Biasanya diiringi dengan tanya jawab dan penyajian seluruh kegiatan dan situasi sekolah. Sering juga pertemuan orientasi ini juga diikuti dengan tindak lanjut dalam bentuk diskusi kelompok dan lokakarya, ada juga melalui perkunjungan ketempat tempat tertentu yang berkaitan atau berhubungan dengan sumber belajar. Salah satu ciri yang sangat berkesan bagi pembinaan segi sosial dalam orientasi ini adalah makan bersama. Aspek lain yang membantu terciptanya suasana kerja ialah bahwa guru baru tidak merasa asing tetapi guru baru merasa diterima dalam kelompok guru lain.

b. Rapat Guru.

Rapat Guru adalah teknik supervisi kelompok melalui rapat guru yang dilakukan untuk membicarakan proses pembelajaran, dan upaya atau cara meningkatkan profesi guru. (Pidarta 2009 : 71). Tujuan teknik supervisi rapat guru yang dikutip menurut pendapat Sagala (2010 : 212) dan Pidarta (2009: 171) adalah sebagai berikut : Menyatukan pandangan-pandangan guru tentang masalah-masalah dalam mencapai makna dantujuan pendidikan. Memberikan motivasi kepada guru untuk menerima dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik serta dapat

mengembangkan diri dan jabatan mereka secara maksimal menyatukan pendapat tentang metode kerja yang baik guna pencapaian pengajaran yang maksimal.

Membicarakan sesuatu melalui rapat guru yang bertalian dengan proses pembelajaran. Menyampaikan informasi baru seputar belajar dan pembelajaran, kesulitan-kesulitan mengajar, dan cara mengatasi kesulitan mengajar secara bersama dengan semua guru disekolah.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam suatu rapat guru yang dikutip menurut pendapat Sagala (2010: 211), antara lain :

- 1) Tujuan-tujuan yang hendak dicapai harus jelas dan konkrit.
- 2) Masalah-masalah yang akan menjadi bahan rapat harus merupakan masalah yang timbul dari guru-guru yang dianggap penting dan sesuai dengan kebutuhan mereka.
- 3) Masalah pribadi yang menyangkut guru di lembaga pendidikan tersebut perlu mendapat perhatian.
- 4) Pengalaman-pengalaman baru yang diperoleh dalam rapat tersebut harus membawa mereka pada peningkatan pembelajaran terhadap siswa.
- 5) Partisipasi guru pada pelaksanaan rapat hendaknya dipikirkan dengan sebaik-baiknya.
- 6) Persoalan kondisi setempat, waktu, dan tempat rapat menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan rapat guru.

### c. Studi Kelompok Antar Guru.

Studi kelompok antara guru adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh sejumlah guru yang memiliki keahlian di bidang studi tertentu, seperti MIPA, Bahasa, IPS dan sebagainya, dan dikontrol oleh supervisor agar kegiatan dimaksud tidak berubah menjadi ngobrol hal-hal yang tidak ada kaitannya dengan materi. Topik yang akan dibahas dalam kegiatan ini telah dirumuskan dan disepakati terlebih dahulu.

Tujuan pelaksanaan teknik supervisi ini adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kualitas penguasaan materi dan kualitas dalam memberi layanan belajar.
- 2) Memberi kemudahan bagi guru-guru untuk mendapatkan bantuan pemecahan masalah pada materi pengajaran.
- 3) Bertukar pikiran dan berbicara dengan sesama guru pada satu bidang studi atau bidang-bidang studi yang serumpun.

### d. Diskusi.

Diskusi adalah pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah untuk mencari alternative pemecahannya. Diskusi merupakan salah satu teknik supervisi kelompok yang digunakan supervisor untuk mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain.

Melalui teknik ini supervisor dapat membantu para guru untuk saling mengetahui memahami atau mendalami suatu permasalahan, sehingga secara bersama sama akan berusaha mencari alternatif pemecahan masalah tersebut (Sagala 2010 : 213). Tujuan pelaksanaan supervisi diskusi adalah untuk memecahkan masalah masalah yang dihadapi guru dalam pekerjaannya sehari-hari dan upaya meningkatkan profesi melalui diskusi.

Hal-hal yang harus diperhatikan supervisor sebagai pemimpin diskusi sehingga setiap anggota mau berpartisipasi selama diskusi berlangsung supervisor harus mampu :

- 1) Menentukan tema perbincangan yang lebih spesifik;
- 2) Melihat bahwa setiap anggota diskusi senang dengan keadaan dan topik yang dibahas dalam diskusi.
- 3) Melihat bahwa masalah yang dibahas dapat dimengerti oleh semua anggota dan dapat memecahkan masalah dalam pengajaran.
- 4) Melihat bahwa kelompok merasa diperlukan dan diikuti sertakan untuk mencapai hasil bersama.
- 5) Mengakui pentingnya peranan setiap anggota yang dipimpinya.

#### e. Workshop.

Workshop adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah pendidik yang sedang memecahkan masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok.

Hal-hal yang perlu diperhatikan pada waktu pelaksanaan workshop antara lain :

- 1) Masalah yang dibahas bersifat "Life centered" dan muncul dari guru tersebut,
- 2) Selalu menggunakan secara maksimal aktivitas mental dan fisik dalam kegiatan sehingga tercapai perubahan profesi yang lebih tinggi dan lebih baik.

f. Tukar Menukar Pengalaman.

Tukar menukar pengalaman "Sharing of Experince" suatu teknik perjumpaan dimana guru menyampaikan pengalaman masing-masing dalam mengajar terhadap topik-topik yang sudah diajarkan, saling memberi dan menerima tanggapan dan saling belajar satu dengan yang lain.

Langkah-langkah melakukan sharing antara lain:

- 1) Menentukan tujuan yang akan dicapai.
- 2) Menentukan pokok masalah yang akan dibahas.
- 3) Memberikan kesempatan pada setiap peserta untuk menyumbangkan pendapat-pendapat mereka merumuskan kesimpulan.

## 2. Teknik Individual Dalam Supervisi

Teknik Individual Menurut Sahertian yang dikutip oleh Sagala (2010: 216) adalah teknik pelaksanaan supervisi yang digunakan supervisor kepada pribadi-pribadi guru guna peningkatan kualitas pengajaran di sekolah. Teknik-teknik individual dalam pelaksanaan supervisi antara lain :

### a. Teknik Kunjungan kelas.

Teknik kunjungan kelas adalah suatu teknik kunjungan yang dilakukan supervisor ke dalam satu kelas pada saat guru sedang mengajar dengan tujuan untuk membantu guru menghadapi masalah atau kesulitan mengajar selama melaksanakan kegiatan pembelajaran.

Kunjungan kelas dilakukan dalam upaya supervisor memperoleh data tentang keadaan sebenarnya mengenai kemampuan dan ketrampilan guru mengajar kemudian dengan yang ada kemudian melakukan perbincangan untuk mencari pemecahan atas kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh guru. Sehingga kegiatan pembelajaran dapat ditingkatkan.

---

Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan 3 cara, yaitu:

- 1) Kunjungan kelas tanpa diberitahu,
  - 2) Kunjungan kelas dengan pemberitahuan,
  - 3) Kunjungan kelas atas undangan guru, Saling mengunjungi kelas.
- 

### b. Teknik Observasi Kelas

Teknik observasi kelas dilakukan pada saat guru mengajar. Supervisor mengobservasi kelas dengan tujuan untuk memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi proses belajar mengajar. Data ini sebagai dasar bagi supervisor melakukan pembinaan terhadap guru yang diobservasi.

Tentang waktu supervisor mengobservasi kelas ada yang diberitahu dan ada juga tidak diberitahu sebelumnya, tetapi setelah melalui izin supaya tidak mengganggu proses belajar mengajar. Selama berada di kelas supervisor melakukan pengamatan dengan teliti, dan menggunakan instrumen yang ada terhadap lingkungan kelas yang diciptakan oleh guru selama jam pelajaran.

c. Percakapan Pribadi

Percakapan pribadi merupakan Dialog yang dilakukan oleh guru dan supervisornya, yang membahas tentang keluhan-keluhan atau kekurangan yang dikeluarkan oleh guru dalam bidang mengajar, di mana disini supervisor dapat memberikan jalan keluarnya. Dalam percakapan ini supervisor berusaha menyadarkan guru akan kelebihan dan kekurangannya, mendorong agar yang sudah baik lebih ditingkatkan dan yang masih kurang atau keliru agar diupayakan untuk memperbaikinya.

d. Intervisitasi (mengunjungi sekolah lain)

Teknik ini dilakukan oleh sekolah-sekolah yang masih kurang maju dengan menyuruh beberapa orang guru untuk mengunjungi sekolah-sekolah yang ternama dan maju dalam pengelolaannya untuk mengetahui kiat-kiat yang telah diambil sampai sekolah tersebut maju.

Manfaat yang dapat diperoleh dari teknik supervisi ini adalah dapat saling membandingkan dan belajar atas kelebihan dan kekurangan berdasarkan pengalaman masing-masing. Sehingga masing-masing guru dapat memperbaiki kualitasnya dalam memberi layanan belajar kepada peserta didiknya.

e. Penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar

Teknik pelaksanaan supervisi ini berkaitan dengan aspek-aspek belajar mengajar. Dalam usaha memberikan pelayanan profesional kepada guru, supervisor pendidikan akan menaruh perhatian terhadap aspek-aspek proses belajar mengajar

sehingga diperoleh hasil yang efektif. Supervisor harus mempunyai kemampuan menyeleksi berbagai sumber materi yang digunakan guru untuk mengajar.

Adapun cara untuk mengikuti perkembangan keguruan kita, ialah dengan berusaha mengikuti perkembangan itu melalui kepustakaan profesional, dengan mengadakan "profesional reading ". Ini digunakan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Hal ini menyatakan bahwa teknik penyeleksian berbagai sumber materi untuk mengajar memiliki arti bahwa Teknik ini yang menitik beratkan kepada kemampuan Supervisor dalam menyeleksi buku-buku yang dimiliki oleh guru pada saat mengajar yang sesuai dengan kebutuhan kegiatan belajar mengajar.

f. Menilai diri sendiri

Guru dan supervisor melihat kekurangan masing-masing yang mana ini dapat memberikan nilai tambah pada hubungan guru dan supervisor tersebut, yang akhirnya akan memberikan nilai positif bagi kegiatan belajar mengajar yang baik. Menilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah bagi guru, karena suatu pengukuran terbalik karena selama ini guru hanya menilai murid-muridnya.

Ada beberapa cara atau alat yang dapat digunakan untuk menilai diri sendiri, antara lain membuat daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas guru di muka kelas. Yaitu dengan menyusun pertanyaan yang tertutup maupun terbuka, tanpa perlu menyebutkan nama siswa.

### **3. Diskusi Panel**

Diskusi Panel Teknik ini dilakukan dihadapan guru oleh para pakar dari bermacam sudut ilmu dan pengalaman terhadap suatu masalah yang telah ditetapkan. Mereka akan melihat suatu masalah itu sesuai dengan pandangan ilmu dan

pengalaman masing-masing sehingga guru dapat masukan yang sangat lengkap dalam menghadapi atau memecahkan suatu masalah.

Manfaat dari kegiatan ini adalah lahirnya sifat cekatan dalam memecahkan masalah dari berbagai sudut pandang ahli.

#### **4. Seminar**

Seminar adalah suatu rangkaian kajian yang diikuti oleh suatu kelompok untuk mendiskusikan, membahas dan memperdebatkan suatu masalah yang berhubungan dengan topik. Berkaitan dengan pelaksanaan supervisi, dalam seminar ini dapat dibahas seperti bagaimana menyusun silabus sesuai standar isi, bagaimana mengatasi masalah disiplin sebagai aspek moral sekolah, bagaimana mengatasi anak-anak yang selalu membuat keributan di kelas, dll. Pada waktu pelaksanaan seminar kelompok mendengarkan laporan atau ide-ide menyangkut permasalahan pendidikan dari salah seorang anggotanya.

#### **5. Simposium**

Kegiatan mendatangkan seorang ahli pendidikan untuk membahas masalah pendidikan. Simposium menyuguhkan pidato - pidato pendek yang meninjau suatu topik dari aspek-aspek yang berbeda. Penyuguh pidato biasanya tiga orang dimana guru sebagai pengikut diharapkan dapat mengambil bekal dengan mendengarkan pidato-pidato tersebut.

#### **6. Demonstrasi**

Demonstrasi mengajar. Usaha peningkatan belajar mengajar dengan cara mendemonstrasikan cara mengajar dihadapan guru dalam mengenalkan berbagai aspek dalam mengajar di kelas oleh supervisor.

## **7. Buletin**

Buletin supervisi adalah suatu media yang bersifat cetak dimana disana didapati peristiwa-peristiwa pendidikan yang berkaitan dengan cara-cara mengajar, tingkah laku siswa, dan sebagainya. Diharapkan ini dapat membantu guru untuk menjadi lebih baik.

Menurut I Made Ariasa Giri (GIRI, 2016), pelaksanaan supervisi pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah dimaksudkan agar kegiatan proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah sangat perlu dukungan kepala sekolah dan supervisi akademik kepala sekolah. Supervisi pendidikan adalah bimbingan profesional yang dilakukan untuk membantu guru-guru. Sedangkan mutu pendidikan merupakan ciri karakteristik dan gambaran menyeluruh tentang kualitas pelayanan di bidang pendidikan.

### **1. Mekanisme Pelaksanaan Supervisi**

- a. Tahap penyusunan program supervisi. Program tersebut meliputi program tahunan dan program semester (terlampir).
- b. Tahap persiapan, yang perlu dipersiapkan :
  - 1) Format/instrumen supervisi.
  - 2) Materi pembinaan/supervisi.
  - 3) Buku catatan .
  - 4) Data supervisi/pembinaan sebelumnya,
- c. Tahap pelaksanaan: diarahkan pada sasaran yang telah ditetapkan.
- d. 4.Tahap tindak lanjut. Merupakan pembinaan dan perbaikan dari hasil temuan pada saat supervisi.

## 2. Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran

### a. Observasi Kelas

Observasi kelas merupakan salah satu cara paling baik memberikan supervisi pembelajaran karena dapat melihat kegiatan guru, murid dan masalah yang timbul.

#### 1) Perencanaan.

Kepala sekolah merencanakan dalam menyusun program dalam satu semester atau tahunan. Program tidak terlalu kaku, tergantung dari jumlah guru yang perlu di observasi. Ada tiga macam observasi yaitu dengan pemberitahuan, tanpa pemberitahuan, dan atas undangan.

#### 2) Mekanisme observasi

##### a) Persiapan yang diperhatikan :

- Guru diberi tahu kepala sekolah bahwa kepala sekolah akan mengadakan observasi
- Kesepakatan kepala sekolah dan guru tolak ukur tentang apa yang diobservasi.

##### b) Sikap observasi didalam kelas

- Memberikan salam kepada guru yang mengajar mencari tempat duduk yang tidak mencolok
- Tidak boleh menegur kesalahan guru didalam kelas mencatat setiap kegiatan
- Bila ada memakai alat elektronika : tape recorder, kamera
- Mempersiapkan isian berupa check list

##### c) Membicarakan hasil observasi

- Hasil yang dicatat dibicarakan dengan guru, dan beberapa hal yang diperlu dikemukakan:
- Kepala sekolah mempersiapkan (bisa bertanya pada nara sumber atau perpustakaan)
- Waktu percakapan

- Tempat percakapan.
  - Sikap ramah simpatik tidak memborong percakapan.
  - Percakapan hendaknya tidak keluar dari data observasi guru diberi kesempatan dialog dan mengeluarkan pendapat kelamahan guru hendaknya menjadi motivasi guru dalam memperbaiki kelemahan.
  - Saran untuk perbaikan diberikan yang mudah dan praktis.
  - Kesepakatan perbaikan disepakati bersama dengan menyenangkan.
- d) Laporan percakapan
- Hasil pembicaraan didokumenkan menurut masing-masing guru yang telah diobservasi.
  - Isi dokumen dimulai dari tanggal, tujuan data yang diperoleh, catatan diskusi, pemecahan masalah dan saran-saran.

### b. Saling Mengunjungi

Dalam kegiatan belajar mengajar sudah ada wadah dari kegiatan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan kemampuan pembelajaran guru-guru antara lain :

- 1) Untuk tingkat SMP dan SMA adalah musyawarah guru mata pelajaran(MGMP).
- 2) Untuk tingkat Sekolah Dasar adalah Kelompok Kerja guru (KKG)

### c. Demonstrasi Mengajar

Dalam kegiatan pembelajaran sangat sukar menentukan mana yang benar dalam praktek mengajar karena mengajar menurut Siswoyo (1997) sebagai seni dan filsuf. Menurut

pendapat diatas mengajar dalam pekerjaan di sekolah bukan pekerjaan yang mudah, sehingga kepala sekolah dalam demonstrasi pembelajaran tidak perlu mengakui kelemahan dan perlu mencarikan ahli yang dapat memberikan gambaran tentang pembelajaran yang baik.

#### d. Supervisi Klinis

Supervisi klinis termasuk bagian dari supervise pengajaran. Perbedaannya dengan supervisi yang lain adalah prosedur pelaksanaannya ditekankan kepada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi dalam proses pembelajaran dan kemudian langsung diusahakan perbaikan kekurangan dan kelemahan tersebut.

Pelaksanaan supervisi klinis menurut la Sulo (1987), mengemukakan ciri-ciri supervisi sebagai berikut :

- 1) Bimbingan supervisor kepada guru bersifat bantuan, bukan perintah atau instruksi
- 2) Kesepakatan antara guru dan supervisor tentang apa yang dikaji dan jenis keterampilan yang paling penting (diskusi guru dengan supervisor)
- 3) Instrument dikembangkan dan disepakati bersama antara guru dengan supervisor
- 4) Guru melakukan persiapan dengan aspek kelemahan-kelemahan yang akan diperbaiki. Bila perlu berlatih di luar sekolah
- 5) Pelaksanaannya seperti dalam teknik observasi kelas.
- 6) Balikan diberikan dengan segera dan bersifat obyektif.
- 7) Guru hendaknya dapat menganalisa penampilannya.
- 8) Supervisor lebih banyak bertanya dan mendengarkan dari pada memerintah atau mengarahkan.
- 9) Supervisor dan guru dalam keadaan suasana intim dan terbuka

10) Supervisor dapat digunakan untuk membentuk atau peningkatan dan perbaikan keterampilan pembelajaran

#### e. Kaji Tindak

Fokus utama kajian tindak adalah mendorong para praktisi untuk meneliti dan terlibat dalam praktik penelitiannya sendiri. Hasil penelitiannya dipakai sendiri oleh peneliti dan orang lain yang membutuhkan. Menurut Kemmi (1995), kaji tindak dirumuskan dalam empat tahap yaitu: tahap perencanaan, tahap aksi atau pelaksanaan tindakan, tahap pengamatan, tahap evaluasi dan refleksi/umpan balik. Laporan hasil penelitian kaji tindak terdiri dari :

- 1) Gagasan umum
- 2) Perumusan masalah
- 3) Perencanaan penelitian kaji tindak
- 4) Pelaksanaan penelitian kaji tindak monitoring
- 5) Evaluasi dan refleksi
- 6) Saran dan rekomendasi



## BAB

# XI

## KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN

Di dalam buku Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran karya Drs. Daryanto dijelaskan, bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga suatu pendidikan. Tanpa kehadiran kepala sekolah proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepala sekolah adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.

Kepala sekolah dalam memimpin suatu lembaga pendidikan itu harus mempunyai kemampuan pendidikan dan pengalaman, karena keduanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi terhadap kepemimpinannya. Disamping itu pendelegasian tanggung jawab supervisi kepadanya; kesadaran terhadap fungsinya sebagai pemimpin pendidikan serta waktu yang dapat dipakai oleh kepala sekolah untuk menjalankan fungsi supervisi merupakan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi kesempatan kepala sekolah untuk mengembangkan kepemimpinannya.

## 1. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

- a. Menurut Ralp M. Stogdilt, Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan.
- b. Menurut Fred E. Fiedler, Kepemimpinan adalah individu di dalam kelompok yang memberikan tugas pengarahan pengorganisasian yang relevan dengan kegiatan-kegiatan kelompok.
- c. Menurut M.I. Anwar, Kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai usaha Kepala Sekolah dalam memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan kepada para personil pendidikan sebagai bawahan agar tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai melalui serangkaian kegiatan yang telah direncanakan.

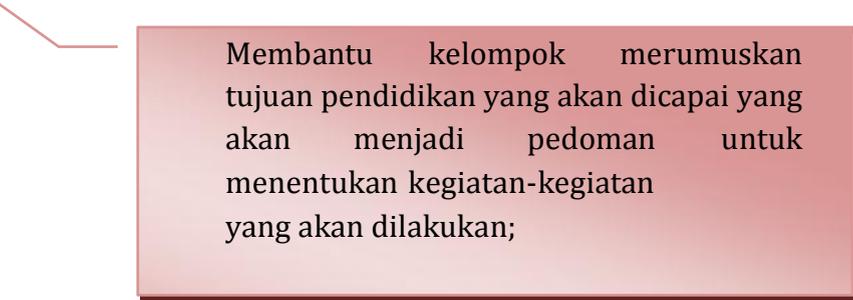
Dari definisi-definisi tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah sumbangan dari seseorang di dalam situasi-situasi kerjasama. Kepemimpinan dan kelompok adalah merupakan dua hal yang dapat dipisahkan antara yang satu dengan yang lain. Tak ada kelompok tanpa adanya kepemimpinan, dan sebaliknya kepemimpinan hanya ada dalam situasi intern kelompok. Seseorang tidak dapat dikatakan pemimpin, jika ia berada di luar kelompoknya harus berada di dalam suatu kelompok di mana ia memainkan peranan-peranan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya.

Dari pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah suatu kualitas kegiatan-kegiatan dan integrasi di dalam situasi pendidikan. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksana pendidikan, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

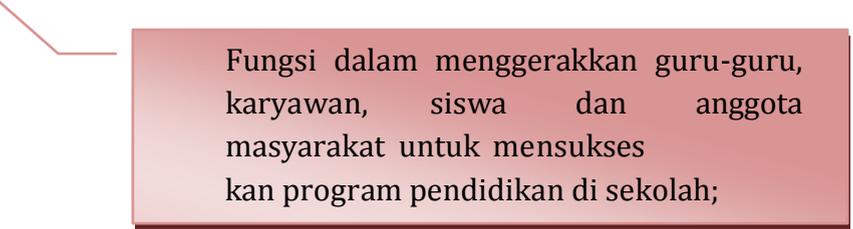
## 2. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Fungsi kepemimpinan pendidikan menunjuk kepada berbagai aktivitas atau tindakan yang dilakukan oleh seorang Kepala Sekolah dalam upaya menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat agar atau berbuat sesuatu guna melaksanakan program - program pendidikan di sekolah.

Lebih lanjut, M.I. Anwar (2003:70) mengatakan bahwa untuk memungkinkan tercapainya tujuan kepemimpinan pendidikan di sekolah, pada pokoknya kepemimpinan pendidikan memiliki tiga fungsi berikut :



Membantu kelompok merumuskan tujuan pendidikan yang akan dicapai yang akan menjadi pedoman untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan;



Fungsi dalam menggerakkan guru-guru, karyawan, siswa dan anggota masyarakat untuk mensukseskan program pendidikan di sekolah;

Menciptakan sekolah sebagai suatu lingkungan kerja yang harmonis, sehat, dinamis, dan nyaman, sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas akan memperoleh kepuasan kerja tinggi. Artinya pemimpin harus menciptakan iklim organisasi yang mampu mendorong produktivitas pendidikan yang tinggi dan kepuasan kerja yang maksimal.

Sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktivitas akan memperoleh kepuasan kerja tinggi artinya pemimpin harus menciptakan iklim organisasi yang mampu mendorong produktivitas pendidikan yang tinggi dan kepuasan kerja yang maksimal.

Kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi orang lain didukung oleh kelebihan yang dimilikinya, baik yang berkaitan dengan sifat kepribadian maupun yang berkaitan dengan keluasan pengetahuan dan pengalamannya, yang mendapat pengakuan dari orang-orang yang dipimpin.

Menurut Lezotte (1991:3) sekolah yang efektif tercipta karena kepemimpinan yang diterapkan di sekolah diarahkan pada proses pemberdayaan para guru sehingga kinerja guru lebih berdasarkan pada prinsip-prinsip dan konsep bersama, bukan karena suatu instruksi dari pimpinan.

### **3. Syarat-Syarat Kepemimpinan Pendidikan**

Pemimpin pendidikan untuk memangku jabatan yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya dan memainkan peranannya sebagai pemimpin yang baik dan sukses, maka

dituntut beberapa persyaratan jasmani, rohani dan moralitas yang baik, bahkan persyaratan sosial ekonomi yang layak. Akan tetapi pada bagian ini yang akan dikemukakan hanya persyaratan-persyaratan kepribadian seorang pemimpin yang baik. Persyaratan-persyaratan sebagai berikut :

- a. Rendah hati dan sederhana
- b. Bersifat suka menolong
- c. Sabar dan memiliki kestabilan emosi
- d. Percaya kepada diri sendiri
- e. Jujur, adil, dan dapat dipercaya
- f. Keahlian dalam jabatan

Seorang pemimpin juga harus mempunyai keterampilan. Di bawah ini akan diuraikan beberapa keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin pendidikan. Keterampilan keterampilan tersebut adalah:

- a. Keterampilan dalam memimpin : pemimpin harus menguasai cara-cara kepemimpinan, memiliki keterampilan memimpin supaya dapat bertindak sebagai seorang pemimpin. Misalnya menyusun rencana bersama, mengajak anggota berpartisipasi, bersama-sama membuat keputusan dll. Untuk memperoleh keterampilan di atas perlu banyak pengalaman, dan karena itu pemimpin harus benar-benar banyak bergaul bekerja sama, dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya. Yang penting jangan hanya tahu, tetapi harus dapat melaksanakan.
- b. Keterampilan dalam hubungan insani. Hubungan insani adalah hubungan antar manusia.
- c. Keterampilan dalam proses kelompok.
- d. Keterampilan dalam administrasi personel
- e. Keterampilan dalam menilai

#### 4. Konsep Kepala Sekolah Yang Efektif

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umum yang direalisasikan. Sehubungan dengan MBS kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektifitas kinerjanya.

Kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitanya dengan MBS adalah segala upaya yang dilakukan dengan hasil yang dapat dicapai mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

- a. Mampu memberdayakan guru untuk proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- b. Dapat mengerjakan tugas tepat waktu.
- c. Mampu menjalin hubungan masyarakat untuk mewujudkan tujuan sekolah.
- d. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah sesuai yang telah di tetapkan

Pidarta mengemukakan tiga macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya, yaitu, keterampilan konseptual untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan manusiawi untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, keterampilan teknik dalam menggunakan pengetahuan metode teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas.

Untuk memiliki kemampuan terutama keterampilan konsep, para kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

- a. Senantiasa belajar dari pekerjaan terutama cara kerja para guru dan pegawai
- b. Melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana.
- c. Membaca berbagai hal mengenai kegiatan yang sedang dilaksanakan
- d. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain
- e. Berfikir untuk masa yang akan datang
- f. Merumuskan ide-ide yang dapat diuji coba

Selain itu kepala sekolah harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi para guru dan pekerja lain. Agar kepemimpinan Kepala Sekolah efektif, beberapa sifat dan gaya Totosiwanto, 1991:73.

- a. Memberi contoh
- b. Berkepentingan pada kualitas.
- c. Bekerja dengan landasan hubungan kemanusiaan yang baik.
- d. Memahami masyarakat sekitarnya.
- e. Memiliki sikap mental yang baik.
- f. Berkepentingan dengan staf dan sekolah
- g. Melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan
- h. Mempertahankan stabilitas
- i. Mampu mengatasi stress
- j. Menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi
- k. Mentolerir adanya kesalahan
- l. Tidak menciptakan konflik pribadi
- m. Memimpin melalui pendekatan yang positif

- n. Tidak mendahului orang-orang yang dipimpinnya
- o. Mudah dihubungi oleh orang memiliki keluarga yang serasi

Kepemimpinan Kepala Sekolah harus dapat menggerakkan dan memotivasi kepada:

- a. Guru, untuk menyusun program, menyajikan program dengan baik, melaksanakan evaluasi, melakukan analisis hasil belajar dan melaksanakan perbaikan dan pengayaan secara tertib dan bertanggung jawab.
- b. Karyawan, untuk mengerjakan tugas administrasi dengan baik, melaksanakan kebersihan lingkungan secara rutin, melaksanakan tugas pemeliharaan gedung dan perawatan barang-barang inventaris dengan baik dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- c. Siswa, untuk rajin belajar secara tertib, terarah dan teratur dengan penuh kesadaran yang berorientasi masa depan; dan
- d. Orang tua dan masyarakat, agar mampu untuk menumbuhkan dan mengembangkan kemitraan yang lebih baik agar partisipasi mereka terhadap usaha pengembangan sekolah makin meningkat dan dirasakan sebagai suatu kewajiban, bukan sesuatu yang membebani.

Yang lebih penting lagi, kepemimpinan Kepala Sekolah harus dapat memberikan kesejahteraan lahir batin, mengembangkan kekeluargaan yang lebih baik, meningkatkan rasa dalam mencapai tujuan dan menumbuhkan budaya positif yang kuat di lingkungan sekolah.

Kegiatan Kepala Sekolah tidak hanya berkaitan dengan pimpinan pengajaran saja, melainkan meliputi seluruh kegiatan sekolah, seperti pengaturan, pengelolaan sekolah, dan supervisi terhadap staf guru dan staf administrasi. Kepala Sekolah pada dasarnya melakukan kegiatan yang beraneka

macam dari kegiatan yang bersifat akademik, administratif, kegiatan kemanusiaan dan kegiatan sosial.

Banyak kegiatan Kepala Sekolah yang sangat bermanfaat, yang bisa ditiru oleh Kepala Sekolah lain dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa sekolah yang mempunyai prestasi yang baik di dalam pengelolaan sekolah (prestasi hasil belajar siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat) dapat dijadikan bahan kajian oleh sekolah lain dalam rangka mengelola sekolah sendiri. Walaupun disadari pula bahwa tidak ada situasi yang sama yang dapat dijadikan landasan untuk pengelolaan sekolah seperti guru, siswa, administrasi dan alat-peralatan. Hal ini sangat mempengaruhi bagi terciptanya sekolah yang efektif.

---

Dengan demikian maka Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin Pendidikan yang merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, dan menyelesaikan seluruh kegiatan Pendidikan disekolah dalam pencapaian tujuan Pendidikan dan pengajaran.

---

Kepala Sekolah sebagai pemimpin Pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan situasi lingkungan budayanya, yang merupakan kondisi bagi terciptanya sekolah yang efektif.

Mulyasa (2004: 98) menyimpulkan bahwa Kepala Sekolah memiliki tujuan peran yaitu Kepala Sekolah selaku Educator, Manager, Advisor, Supervisor, Leader, Innovator, dan Motivator (EMAS LIM).

Sebagian seorang pemimpin Kepala Sekolah bertindak dan berperan selaku supervisor yang berkewajiban agar tiap guru atau bawahannya melakukan situasi sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya.

Tanggung jawab supervisor adalah mengusahakan agar guru sebagai bawahannya mau melaksanakan tugasnya sesuai dengan persyaratan-persyaratan tugas/pekerjaan yang telah ditetapkan. Sebagai seorang supervisor, Kepala Sekolah diharapkan bertindak sebagai seorang konsultan yang dinamis, menyiapkan supervisi pendidik dari Latihan, instruksi, penyuluhan dan evaluasi.

---

Dengan demikian tugas utama seorang supervisor adalah menolong seorang bawahan mencapai tujuan organisasi dengan cara menunjukkan kepada bawahan, bagaimana cara menyelesaikan tugas dengan mempengaruhi kemampuan bawahan.

---

Dalam melaksanakan peranannya sebagai Seorang supervisor, Kepala Sekolah dituntut untuk lebih dekat dengan para guru, khususnya pada saat mereka berada di lingkungan sekolah. Pengamatan terhadap guru dapat dilakukan melalui pengamatan langsung pada proses pengajar, maupun supervise terhadap perilaku pengajaran.

Kepala Sekolah harus mampu menggerakkan guru agar melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru. Evaluasi terhadap guru dapat dilakukan oleh guru, siswa dan kepala sekolah. Evaluasi ini dalam rangka mengetahui sampai sejauh mana guru-guru melaksanakan tugasnya, sesuai dengan program atau rencana satuan bahan pelajaran (apakah guru tersebut telah berhasil menyelesaikan bahan pelajaran dalam waktu yang telah ditentukan).

Kepala Sekolah juga merupakan sosok “yang dituangkan” sehingga yang diharapkan darinya adalah contoh dan teladan yang baik. Kedudukan sebagai kepala keluarga membawa dampak bahwa Kepala Sekolah berkewajiban melaksanakan bimbingan dan teguran terhadap anak yang melakukan

kesalahan dengan sikap kebabakan dan tidak dilandasi dengan sikap kecurigaan.

Sekolah dianggap sebagai keluarga besar yang memerlukan Kerjasama antara warganya, dan Kerjasama itulah yang merupakan landasan keberhasilan dari sebuah sekolah. Oleh karena itu, dalam persepsi guru, seorang Kepala Sekolah harus memiliki karakteristik sebagai kepala keluarga di sekolah.

Sifat-sifat atau karakteristik seorang Kepala Sekolah sebagai kepala keluarga di sekolah, yaitu:

- a. Memiliki integritas, yaitu bersifat tegas dan jujur, baik tercermin dari sifat-sifat pribadinya maupun dalam pelaksanaan prinsip-prinsip moralnya;
- b. Adil, yaitu harus bersikap adil terhadap kebenaran dan tidak ada perbedaan perlakuan kepada siapapun;
- c. Kemampuan, yaitu mampu melaksanakan tugasnya dan mampu melaksanakan hubungan kemanusiaan dengan baik,
- d. Memiliki intuisi, yaitu mampu melaksanakan tugasnya dari mampu melaksanakan hubungan kemanusiaan dengan baik; dan
- e. Reliabilitas, yaitu memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam melaksanakan komitmennya.

Dalam persepsi guru, karakteristik-karakteristik itulah yang harus tercermin dari seorang Kepala Sekolah sebagai seorang pemimpin pendidikan yaitu Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan sebagai edukator, manajer, advisor, supervisor, leader, inovator dan motivator (EMASLIM).

Dari pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan seorang Kepala Sekolah akan berpengaruh terhadap kedisiplinan guru dalam rangka

melaksanakan tugas-tugasnya selaku pendidik, pengajar, dan pelatih.

Sebagaimana telah disampaikan di muka, bahwa Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan mempunyai tugas memadukan unsur-unsur sekolah dengan memperhatikan situasi lingkungan budayanya, yang merupakan kondisi bagi terciptanya sekolah yang efektif.

Dengan demikian, maka Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan yang mempunyai tugas untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengkoordinasikan, mengawasi dan menyelesaikan seluruh kegiatan pendidikan di sekolah, dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan dan pengajaran secara bersama-sama.

Adapun berikut faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah:

- a. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang, dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihangaya.
- b. Pengharapan dan perilaku atasan,
- c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan manager,
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan,
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan,
- f. Harapan dan perilaku rekan.

## 5. Kajian Model Pengembangan Sekolah Yang Efektif

Untuk mewujudkan sekolah efektif hanya mungkin didukung oleh kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang efektif. Fred M. Hechinger (dalam Davis & Thomas, 1989: 17) menyatakan:

"Saya tidak pernah melihat sekolah yang bagus dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk dan sekolah buruk dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk. Saya juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik atau turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya".

Dari pernyataan di atas sudah jelas dipaparkan bahwasannya peran dari kepala sekolah sangatlah berperan penting terhadap keefektifan sekolah. Serta pandangan tersebut menganjurkan kepada para kepala sekolah untuk memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin pendidikan secara cermat.

Sekolah yang efektif biasanya dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang memiliki karakter tegas, terbuka, dan diikuti oleh para guru dan para staff sekolah dan semua siswa.

Untuk mencapai sekolah yang efektif, guru yang mengajar di sekolah tersebut harus memiliki kompetensi serta komitmen yang tinggi, bukan hanya sebagai pengajar tetapi juga sebagai pendidik. Guru memiliki peran penting dalam mencerdaskan anak bangsa. Untuk mengetahui semua harapan itu, maka sekolah harus melakukan kegiatan evaluasi secara berkala, jujur, dan objektif.

Jika hal demikian dapat dilaksanakan dalam sekolah maka sekolah tersebut akan mendapatkan kepercayaan dari orang tua dan masyarakat. Dengan kepercayaan itulah sekolah akan dapat dibangun menjadi institusi yang kuat dan martabat.

Menurut Davis & Thomas, 1989:12, ciri utama sekolah efektif, berdasarkan berbagai riset meliputi :

- a. Kepemimpinan instruksional yang kuat;
- b. Harapan yang tinggi terhadap prestasi siswa;
- c. Adanya lingkungan belajar yang tertib dan nyaman;
- d. Menekankan kepada keterampilan dasar;
- e. Pemantauan secara continue terhadap kemajuan siswa; dan
- f. Terumuskan tujuan sekolah secara jelas

Adapun berikut karakteristik dari sekolah efektif:

a. Kepemimpinan yang professional

Dalam hal ini diperlukannya kepala sekolah yang memiliki keterampilan-keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan. Serta memiliki karakter yang diperlukan dalam memimpin sebuah sekolah. Karena sosok kepala sekolah sangatlah berperan penting terhadap pengembangan sekolah efektif.

b. Visi dan tujuan bersama

Memiliki visi dan tujuan bersama yang disusun oleh kepala sekolah, guru dan staff sekolah. Sehingga terjalinnya hubungan kerjasama yang baik dalam pengembangan sekolah efektif, serta tercapainya tujuan yang sama.

c. Lingkungan belajar

Terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif. Agar proses pembelajaran yang ada di sekolah berjalan dengan maksimal serta para siswa semangat untuk mengikuti pelajaran dan lingkungan sekolah juga merupakan wajah dari sekolah yang tampak dari luar.

d. Konsentrasi pada belajar-mengajar

Dibentuknya suasana yang tenang agar siswa mampu berkonsentrasi dalam mengikuti pelajaran. Karena ketika siswa berkonsentrasi dalam proses pembelajaran siswa mampu menangkap materi pelajaran dengan mudah. Dan dengan begitu maka tidak dapat dipungkiri siswanya dapat meraih prestasi yang baik.

e. Harapan yang tinggi

Setiap sekolah hendaknya memiliki harapan yang tinggi, dengan begitu maka sekolah tersebut memiliki semangat untuk mencapai harapan dan cita-cita yang tinggi. Serta dengan begitu sekolah memiliki upaya berbagai usaha untuk mencapai cita-citanya yang tinggi.

f. Penguatan/pengayaan/pemantapan yang positif

Dalam sekolah diperlukannya penguatan / pengayaan / pemantapan yang positif. Ketiga hal diatas berpengaruh terhadap pembentukan sekolah efektif. Karena sekolah perlu adanya dukungan pemantapan, penguatan yang positif untuk menjaga keefektifan dari sekolah tersebut.

g. Pemantauan kemajuan

Pemantauan diperlukan karena dalam menuju proses pengembangan sekolah yang efektif agar proses tersebut tidak mengalami kemunduran dan proses kemajuannya berjalan sesuai dengan susunan yang telah direncanakan.

h. Hak dan tanggung jawab peserta didik

Dalam sekolah guru dan kepala sekolah harus memperhatikan hak dan tanggung jawab peserta didik. Karena bagaimanapun juga dalam sekolah peserta didik merupakan konsumen yang harus diperhatikan hak dan kewajibannya. Selain itu orangtua siswa telah memberikan kepercayaan kepada sekolah untuk mendidik putra putrinya.

i. Pengajaran yang penuh makna

Dalam pemberian materi pelajaran hendaknya guru memberikan pengajaran yang bermakna agar siswa terkesan dalam mengikuti pelajaran tersebut serta apa yang dipelajari dapat bermanfaat bagi siswa dan dapat diaplikasikan dalam kehidupan bermasyarakat.

j. Organisasi pembelajar

Dibentuknya organisasi pembelajar untuk menampung aspirasi siswa serta mengembangkan bakat dan minat siswa dalam sekolah tersebut. Dengan begitu sekolah tersebut selain mendapatkan prestasi akademik, siswanya juga mendapatkan prestasi non akademik.

k. Kemitraan keluarga-sekolah

Hubungan kerjasama yang baik antar keluarga dalam lingkungan sekolah. Agar terbentuknya rasa kekeluargaan serta timbulnya suasana sekolah yang nyaman dan tentram. Sehingga dapat mencapai tujuan bersama dengan maksimal.

Untuk mencapai sekolah yang efektif diperlukannya faktor-faktor pendukung yang mendukung terbentuknya sekolah efektif. Karena bagaimanapun juga faktor-faktor pendukung tersebut berperan dalam proses pembentukan sekolah yang efektif. Adapun berikut faktor-faktor pendukungnya : Konsensus terhadap nilai-nilai dan tujuan, Rencana strategi dan koordinasi, Staf kunci yang berkelanjutan, dan Dukungan Dinas Pendidikan dan Pemda.

Adapun berikut dimensi keefektifan dari sebuah sekolah yakni Penggunaan waktu pelajaran yang efektif (intensitas interaksi), Lingkungan sekolah dan kelas yang disiplin, Evaluasi dan umpan balik secara berkelanjutan, Kegiatan kelas terstruktur dengan baik, Petunjuk pembelajaran yang baik, Penekanan terhadap pengetahuan dan skill yang tinggi, dan Kesempatan untuk belajar secara maksimal.

Berdasarkan sudut pandang keberhasilan sekolah, kemudian dikenal sekolah efektif yang mengacu pada sejauh mana sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran pendidikan

yag telah ditetapkan. Dengan kata lain, sekolah disebut efektif jika sekolah tersebut dapat mencapai apa yang telah direncanakan.

Pengertian umum sekolah efektif juga berkaitan dengan perumusan apa yang harus dikerjakan dengan apa yang telah dicapai. Sehingga suatu sekolah akan disebut efektif jika terdapat hubungan yang kuat antara apa yang telah dirumuskan untuk dikerjakan dengan hasil-hasil yang dicapai oleh sekolah, sebaliknya sekolah dikatakan tidak efektif bila hubungan tersebut rendah (Getzel,1969).

Pada sekolah efektif seluruh siswa tidak hanya yang memiliki kemampuan tinggi dalam belajar tetapi juga yang memiliki kemampuan intelektualitas yang dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru memasuki sekolah. Sehingga tepatlah apa yang dikatakan Mortimore (1991:132) yang mendefinisikan sekolah efektif sebagai : one in which students progress further than might be expected from a consideration of intake.

Harapan ini sedikit berbeda dengan kenyataan yang memfokuskan efektifitas sekolah pada penguasaan kemampuan intelektual yang tercermin dari hasil. Nilai Ujian Akhir yang hanya menilai aspek intelektualitas tanpa dapat mengukur hasil belajar siswa dalam kepribadian secara utuh.

Sekolah yang efektif pastinya akan menjadi sekolah yang diserbu oleh banyak calon siswa setiap awal tahun pelajaran dimulai Peserta didik yang efektif sangat ditentukan oleh faktor rumah dan faktor sekolah yaitu rumah yang efektif dan sekolah yang efektif.

## BAB

# XII

## KEBIJAKAN PEMERINTAH DALAM MANAJEMEN PENDIDIKAN

Perubahan manajemen pendidikan Indonesia sebagian besar didorong oleh semangat reformasi kekuasaan dan dilanjutkan dengan reformasi birokrasi yang terus berjalan sampai saat ini. Kebijakan manajemen pendidikan mengalami pergeseran, baik pada tingkat nasional maupun pada tingkat lokal. Ashar (2012) menyebutkan bahwa pergeseran paradigma pengelolaan pendidikan dari sentralistik menuju manajemen desentralistik merupakan fenomena yang pernah dialami oleh sebagian besar negara-negara maju dalam mengatasi permasalahan mutu pendidikan yang dihadapinya.

Secara konseptual, terdapat dua jenis desentralisasi pendidikan, yaitu: **Pertama**, desentralisasi kewenangan di sektor pendidikan dalam hal kebijakan pendidikan dan aspek pendanaannya dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah (propinsi dan kabupaten/kota) sebagai otonomi daerah dan desentralisasi penyelenggaraan pemerintahan dari pusat ke daerah dan **kedua**, desentralisasi pendidikan dengan fokus pada pemberian kewenangan yang lebih besar di tingkat sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Pergeseran paradigma manajemen pendidikan nasional ternyata belum memberikan berkah terhadap perbaikan mutu pendidikan. Secara umum mutu pendidikan Indonesia dalam posisi global memang kurang begitu menggembirakan. Sektor pendidikan menjadi kunci, tanpa mengabaikan sektor lain, sebab pada sektor ini aktifitas pengembangan sumber daya manusia menjadi fokusnya. Artinya, melalui perbaikan pendidikan akan

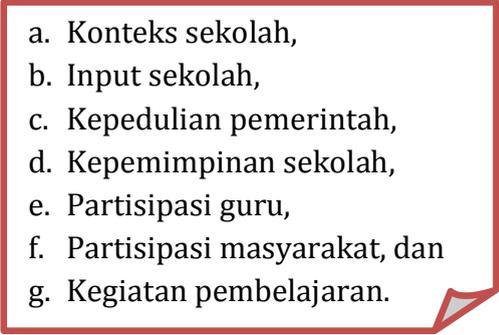
terangkat perbaikan sumber daya manusia Indonesia yang pada gilirannya akan memperbaiki kualitas manusia Indonesia.

Perbaikan mutu pendidikan Indonesia memang terus dilakukan. Manajemen pendidikan di Indonesia juga terus diperbaiki. Salah satu usaha pemerintah Indonesia memperbaiki mutu pendidikan yaitu dengan kebijakan Rintisan Sekolah Berstaraf Internasional/Sekolah Bertaraf Internasional (RSBI/SBI). Kebijakan ini sudah berjalan 6 tahun dan saat ini sedang menjadi perdebatan di mahkamah kontitusi, apakah layak untuk dilanjutkan atau tidak.

Sunarni (2012) menilai dan berharap bahwa saat ini kebijakan RSBI/SBI masih menjadi perdebatan, ada pihak yang setuju dan tidak setuju. Karena ini merupakan hal yang baru, hendaknya tidak menjadi polemik yang berkepanjangan, tetapi bersama-sama saling bekerja sama bahu membahu untuk mencari solusi yang tepat untuk kemajuan bangsa dan negara tercinta.

Keberadaan RSBI/SBI di Indonesia memang seperti makan buah simalakama. Seandainya program ini dihentikan maka perbaikan mutu pendidikan yang mulai membaik bisa saja terancam. Sementara itu kalo ini kebijakan ini tetap dijalankan maka masih banyak masyarakat yang tidak memiliki modal ekonomi dan sosial kuat akan tersisih. Kebijakan RSBI/SBI yang seperti makan buah simalakama tersebut akan bertambah persoalannya jika dihadapkan pada persoalan sekolah-sekolah miskin di Indonesia.

Rambat Nur Sasongko (2012) menyebutkan faktor penyebab terjadinya sekolah miskin yang terdiri atas kekurangan dukungan :

- 
- a. Konteks sekolah,
  - b. Input sekolah,
  - c. Kepedulian pemerintah,
  - d. Kepemimpinan sekolah,
  - e. Partisipasi guru,
  - f. Partisipasi masyarakat, dan
  - g. Kegiatan pembelajaran.

Selain peserta didik miskin dan sekolah miskin, masih terdapat lagi persoalan manajemen pendidikan berkebutuhan khusus. Dwiyatmi Sulasminah (2012) menyoroti persoalan manajemen pendidikan ini, terutama anak berkebutuhan khusus. Anak berkebutuhan khusus adalah individu yang memerlukan pendidikan yang dapat membantu mereka untuk dapat berperan aktif di masyarakat. Untuk dapat mencapai sebuah pendidikan yang berkualitas diperlukan manajemen pendidikan yang mampu memobilisasi segala sumber daya pendidikan.

Melalui manajemen pendidikan cara-cara pengelolaan suatu lembaga pendidikan efisien dan efektif seperti pengelolaan keuangan, manajemen pembelajaran, sumberdaya pendidikan, manajemen peserta didik, manajemen kurikulum, dan manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat. Persoalan lain manajemen pendidikan nasional yang menghadang dan terkait dengan pendidikan yaitu jumlah penduduk yang besar tersebut belum menjadi berkah bagi kemajuan bangsa. Indonesia dengan jumlah penduduk 237,6 juta orang saat ini merupakan peringkat keempat diantara 237 negara yang disurvei.

## DAFTAR PUSTAKA

---

---

### **Buku :**

- Anni, Chatarina Tri, dkk. 2005. "Psikologi Belajar". Semarang: UPTUNNES Press. DAFTAR PUSTAKA 2000. Guru Anak Didik. Jakarta: PT Hamun, 2012.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. "Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan" Jakarta  
: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. "Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek" Jakarta : PT.Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. "Penelitian Tindakan Kelas". Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Bahri Djamarah, Syaiful. Dan Rineka Cipta Darsono, Max, dkk. 2002. "Belajar dan Pembelajaran". Semarang : CV. IKIP Semarang Press.
- Djamarah, Syaiful Bahri, 2002. "Psikologi Belajar". Jakarta : PT. Rineka Cipta. "Komponen-komponen Sekolah. Makalah Ilmu Pendidikan",
- Hasibuan, J.J. dan Mudjiono. 2000. "Proses Belajar Mengajar". Bandung : PT. RemajaRosdakarya.
- Ibrahim, Muslimin, dkk. 2002. "Pembelajaran Kooperatif". Surabaya : University Press.
- Kasan, Tholib. tt. Teori dan Aplikasi Administrasi Pendidikan. Jakarta:
- Lie, Anita. 2002. "Cooperative Learning : Mempraktikan Cooperative Learning di Ruang-ruang Kelas". Jakarta : PT. Gramedia.
- Mulyasa, E. 2004. "KurikulumBerkbasis Kompetensi KonsepKarakteristik,dan Implementasi". Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

- Nasution, S. 2002. "Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar" Bandung : PT. Bumi Aksara.
- Nur, Muhammad. 2005. "Pembelajaran Kooperatif. Jawa Timur : Depdiknas.
- Nurhadi. 2004. "Kurikulum 2004 : Pertanyaan dan Jawaban". Jakarta :PT. Grasindo.
- Pidarta, Made. 2004. Manajemen Pendidikan Indonesia. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sardiman, A.M. 2004. "Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar". Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- St. Sunarto. 2005. "Bagaimana Melaksanakan Penelitian Tindakan Kelas (Classroom Action Research)". Regional Education Development and Improvement Program (REDIP) :JICA.
- Studio Press.Mulyasa. 2002. Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Sudikin, dkk. 2002. "Manajemen Penelitian Tindakan Kelas". Insan Cendekia.
- Sudjarwo, H. 2001. "Metodologi Penelitian Sosial". Bandung : Mandar Maju.
- Supardi. 2006. "Penelitian Tindakan Kelas". Jakarta : Bumi Aksara.
- Suryosubroto, B. 2004. Manajemen Pendidikan di Sekolah. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Suryosubroto, B. 2010. Manajemen Pendidikan di Sekolah (Edisi Revisi). Jakarta: PT Rineka Cipta
- Sutarto, Joko. 1999. "Pengantar Pendidikan". Semarang : CV. IKIP Semarang Press.

## **Artikel :**

Zulanda, Ega. *Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Sekolah*. Universitas Negeri Padang.

Gaol, Nasib Tua Lumban. 2020. *Sejarah Dan Konsep Manajemen Pendidikan*. Institut Agama Kristen Negeri Tarutung.

## **Sumber Internet :**

<http://umihanum27.blogspot.com/2012/11/makalah-manajemen-komponen-komponen1890.html>, diakses 8 Mei 2013.

<https://wqa.co.id/manajemen-pendidikan-tujuan-dan-ruang-lingkupnya>, diakses 15 Februari 2021.

<https://kelasips.com/manajemen-pendidikan/>, diakses 17 Februari 2021.

<https://manajemenpendidikan.net/artikel/ruang-lingkup-manajemen-pendidikan/>, diakses 24 Februari 2021.

<https://masimamgun.blogspot.com/2010/05/perencanaan-pendidikan-berbasis-sekolah.html?m=1>, diakses 26 Februari 2021.

<https://r-vai.blogspot.com/2010/02/ruang-lingkup-manajemen-pendidikan.html?m=1>, diakses 26 Februari 2021.

<https://www.ilmiahku.com/2019/12/makalah-ruang-lingkup-pendidikan.html?m=1>, diakses 28 Februari 2021.

<https://dosenmuslim.com/makalah-makalah-tentang-kepemimpinan-dalam-pendidikan/>, diakses 08 Maret 2021.

## RIWAYAT PENULIS

---



**Akhmad Ramli** lahir di Samboja, 14 Februari 1963 Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur. Lulus Diploma I Universitas Terbuka Malang Tahun 1987, lulus S1 FKIP Bahasa & Sastra Indonesia Unmul Tahun 1987, lulus Magister Manajemen Pendidikan UNJ Lulus Tahun 2004. Pada tahun akademik 2009/2010 melanjutkan studi S3 Program studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta, selesai studi tahun 2013. Pada tahun 2012-2014 menjabat Sekretaris Dinas Pendidikan Kota Samarinda,

tahun 2014-2017 menjabat Sekretaris Badan Litbang dan Diklat Daerah Samarindadan tahun 2017 menjabat Kepala Dinas Kearsipan Kota Samarinda.



### **Sudadi**

Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad  
Idris Samarinda

Penulis lahir di Balikpapan tanggal 24 Mei 1968, merupakan anak ketiga dari lima bersaudara dari pasangan Bapak Kasran (almarhum) dan Ibu Yatinah (almarhum). Menikah dengan Dr. Suharyatun, M.Pd. pada tahun 2002. Dikaruniaai tiga orang anak. Pertama Muhammad Fadhillah Akbar, Hafidzah Nadhira Husna, dan Muhammad Hawari Al Athar.

**Riwayat Pendidikan:** (1) SD Negeri 020 Balikpapan, Kalimantan Timur Lulus Tahun 1982, (2) SMP Negeri 3 Balikpapan, Kalimantan Timur Lulus Tahun 1985, (3) SMA Negeri 2 Balikpapan, Kalimantan Timur Lulus Tahun 1988, (4) Strata Satu Pendidikan Bahasa Inggris FKIP Universitas Mulawarman Lulus Tahun 1995, (5) Magister Manajemen Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta Lulus Tahun 2004, (6) Program Doktor Universitas Negeri Jakarta Lulus tahun 2014.

**Riwayat Pekerjaan :** (1) Guru SMP Negeri 1 Marangkayu, Kutai Kartanegara dari tahun 1997 s.d. 2012, (2) Kepala SMP Negeri 5 Loa Janan, Kutai Kartanegara dari tahun 2012 s.d. 2019, (3) Dosen di FKIP Universitas Kutai Kartanegara dari tahun 2004 s.d 2013, (4) Dosen Prodi Pendidikan Kepelatihan Olahraga dan Pendidikan Ekonomi IKIP PGRI Kaltim dari tahun 2006 s.d 2020, (5) Guru SMP Negeri 1 Tenggarong Seberang dari tahun 2019 s.d. 2020, (6) UINSI Samarinda 2021.

**Pengalaman Keluar Negeri:** (1) Mengikuti kursus Bahasa Inggris ELICOS dan mengambil Program Dipl.Tesol pada University of Southern Queensland (USQ) Australia Mulai November 2014 s.d. Maret 2005, (2) Mengikuti Seminar KAIB IX di Brunei Darussalam Tahun 2015 (3) Kunjungan ke Malaysia 2015, (4) Kunjungan ke Singapura tahun 2016 (4) Mengikuti kursus TKT di Bell Cambridge, Inggris dari Bulan Oktober s.d. November 2016. (4) Kunjungan Ke Thailand 2019.

**Karya Buku:** (1) Anatomi Sekolah Unggul (2010), (2) Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kecerdasan Emosional dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Guru, 2020, (3) Pengantar Manajemen Pendidikan (2022).

**Link Publikasi Ilmiah:** (1) ID Scopus : 5729798500 (2) ID SINTA :6772789, (3) [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=list\\_works&hl=id&user=FGqIRXQAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=id&user=FGqIRXQAAAAJ)