



Upaya merancang pendidikan bermutu bukanlah hal yang mudah. Banyak faktor yang terkait dengan pencapaian standar mutu pendidikan di sekolah. Ada faktor internal anak didik dan ada pula faktor eksternal atau luar diri anak yang menentukan mutu sekolah. Perlu dirumuskan apa standar proses, standar pengelolaan pendidikan/ manajemen, standar kompetensinya, standar gurunya dan standar sarana prasarana. Dengan demikian, akan dapat dilakukan pengukuran-pengukuran hasil pendidikan sesuai dengan standar minimal yang ditetapkan. Apabila dalam perjalanan 10 tahun ke depan, maka akan sulit diketahui ketercapaian visi dan kualitas yang diharapkan kalau tidak ada standar yang ditetapkan.

1. Bagaimana Peluang Pelaksanaan Kebijakan Wajib Belajar 12 tahun?

Wajib belajar 9 tahun ini sudah berhasil di Tanjungbalai dengan APK 88 %. Kebijakan lanjutan dalam meningkatkan sumberdaya manusia melalui pendidikan adalah memulai kebijakan wajib belajar 12 tahun. Hal ini merupakan langkahmaju yang perlu dirancang sebaik mungkin. Apa sudah semua jajaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan serta masyarakat Tanjungbalai mampu menuju ke arah sana? Karena salah satu pilihan kebijakan ini adalah dengan pendidikan gratis sampai jenjang SMA. Kadang kondisi objektif keluarga masih menggunakan tenaga anak dalam kaitannya dengan pemenuhan ekonomi keluarga. Tapi sebagai pemicu menurut hemat saya wajar 12 tahun langkah maju pendidikan di daerah. Sehingga diharapkan tidak ada lagi putus sekolah sampai jenjang pendidikan SLTA. Sementara untuk mengetahui lebih lanjut benarkah tidak ada lagi anak putus sekolah? Hal ini perlu diteliti. Demikian pula berkaitan dengan pemahaman orang tua terhadap pendidikan juga perlu dikaji secara ilmiah, karena ternyata masih banyak orang tua mengajak anak mencari uang.

Selain itu, kita harus mencermati kemampuan pemerintah dalam memenuhi 20 % APBN dan APBD untuk pendidikan apakah sudah mampu dijalankan di luar gaji para guru/pegawai? Sejauh ini baru provinsi Riau yang mampu dan mau mengalokasikan anggaran

22 % untuk pendidikan, sementara DKI Jakarta baru 18 %. Sedangkan secara nasional, kita baru mampu memenuhi 8 %. Pada saat bersamaan di Indonesia ada 20 juta pengangguran, termasuk di dalamnya pengangguran terdidik. Jadi masih muncul di masyarakat kelompok yang sangat apatisme terhadap pendidikan. Padahal dalam teori sosial, pendidikan adalah investasi jangka panjang yang akan menentukan mobilitas sosial setiap keluarga.

2. Apa yang dilakukan untuk peningkatan mutu pendidikan?

Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan Tanjungbalai unggul tahun 2020, yaitu:

- 1) Pemerataan pendidikan atau semua anak usia sekolah harus dapat mengakses pendidikan sesuai kebijakan daerah dan nasional. Apakah betul semua akses pendidikan telah terbuka di Tanjungbalai?
- 2) Pelaksanaan olimpiade sains/ keilmuan, juga harus diimbangi olimpiade akhlak dan keagamaan agar supaya jangan runtuh moral bangsa.
- 3) Merancang kurikulum terpadu IPTEK dan IMTAQ sehingga tercapai keseimbangan antara kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual” sebagai ciri masyarakat religius”.

3. Bagaimana signifikansi Peningkatan Pembiayaan Pendidikan untuk mutu.

Mutu lulusan pada setiap sekolah tidak mungkin dicapai tanpa dukungan pembiayaan yang mencukupi. Sekolah harus memiliki manajemen keuangan yang baik. Untuk biaya operasional, pengembangan sekolah dan pemberdayaan personil sekolah sangat penting alokasi biaya maksimal pendidikan. Di sekolah, administrasi keuangan dan material ini mencakup dua kegiatan pokok, yaitu : 1) sub bidang keuangan/pembiayaan, dan 2) sub bidang material (sarana dan prasarana". Kegiatan keuangan sekolah mencakup : kegiatan pembuatan anggaran belanja, pembukuan keuangan, pengelolaan keuangan ekstra kurikuler, pengelolaan perlengkapan dan perbekalan, dan pemeliharaan perpustakaan" (Sutisna, 1985).

Eksistensi setiap institusi pendidikan ditempatkan sebagai organisasi jasa kemanusiaan. Tentu saja dalam aktivitas sekolah, seperti organisasi lain diperlukan pembiayaan/dana untuk memenuhi keperluan hidup organisasi. Bagaimanapun, setiap aspek dan bidang diarahkan untuk mencapai efektivitas administrasi sekolah baik bidang personalia, perlengkapan, material maupun para ahli bidang khusus. Semuanya dimanfaatkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran dalam pendidikan. Demikian halnya sistem pembuatan anggaran lebih merupakan mekanisme memperlancar kerja daripada tugas teknis atau mekanik yang seharusnya

nya membantu pimpinan lembaga pendidikan untuk membuat rencana, koordinasi, pengawasan dan evaluasi tindakan organisasi secara lebih efektif (Law dan Glover, 2000).

Dalam pengelolaan keuangan dan pendayagunaan material suatu institusi berkaitan dengan hidup dan matinya sebuah lembaga, apapun jenis dan bidang aktivitasnya. Administrasi keuangan diartikan sebagai suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan yang digunakan oleh manajer dalam suatu lembaga pendidikan.

Secara umum sumber pembiayaan lembaga pendidikan dapat berasal dari: 1) orang tua murid dan masyarakat (perorangan dan dunia usaha), 2) pemerintah, baik berupa dana rutin (institusi negeri) maupun bantuan (bagi institusi swasta).

Di lihat dari segi penggunaan, sumber dana dapat dibagi menjadi : a) anggaran untuk kegiatan rutin (gaji dan biaya operasional sehari-hari), b) anggaran untuk pengembangan sekolah" (Depdiknas, 1999).

Besarnya biaya pendidikan yang bersumber dari pemerintah ditentukan berdasarkan kebijakan keuangan pemerintah di tingkat pusat dan daerah setelah mempertimbangkan skala prioritas. Besarnya penerimaan dari masyarakat baik dari perorangan maupun lembaga, yayasan, berupa uang tunai, barang, hadiah atau pinjaman bergantung pada kemampuan masyarakat

3. Bagaimana signifikansi Peningkatan Pembiayaan Pendidikan untuk mutu.

Mutu lulusan pada setiap sekolah tidak mungkin dicapai tanpa dukungan pembiayaan yang mencukupi. Sekolah harus memiliki manajemen keuangan yang baik. Untuk biaya operasional, pengembangan sekolah dan pemberdayaan personil sekolah sangat penting alokasi biaya maksimal pendidikan. Di sekolah, administrasi keuangan dan material ini mencakup dua kegiatan pokok, yaitu : 1) sub bidang keuangan/pembiayaan, dan 2) sub bidang material (sarana dan prasarana". Kegiatan keuangan sekolah mencakup : kegiatan pembuatan anggaran belanja, pembukuan keuangan, pengelolaan keuangan ekstra kurikuler, pengelolaan perlengkapan dan perbekalan, dan pemeliharaan perpustakaan" (Sutisna, 1985).

Eksistensi setiap institusi pendidikan ditempatkan sebagai organisasi jasa kemanusiaan. Tentu saja dalam aktivitas sekolah, seperti organisasi lain diperlukan pembiayaan/dana untuk memenuhi keperluan hidup organisasi. Bagaimanapun, setiap aspek dan bidang diarahkan untuk mencapai efektivitas administrasi sekolah baik bidang personalia, perlengkapan, material maupun para ahli bidang khusus. Semuanya dimanfaatkan untuk mempermudah pencapaian tujuan pembelajaran dalam pendidikan. Demikian halnya sistem pembuatan anggaran lebih merupakan mekanisme memperlancar kerja daripada tugas teknis atau mekanik yang seharusnya

nya membantu pimpinan lembaga pendidikan untuk membuat rencana, koordinasi, pengawasan dan evaluasi tindakan organisasi secara lebih efektif (Law dan Glover, 2000).

Dalam pengelolaan keuangan dan pendayagunaan material suatu institusi berkaitan dengan hidup dan matinya sebuah lembaga, apapun jenis dan bidang aktivitasnya. Administrasi keuangan diartikan sebagai suatu usaha pengelolaan sumber keuangan, pemanfaatan keuangan dan pertanggungjawaban keuangan yang digunakan oleh manajer dalam suatu lembaga pendidikan.

Secara umum sumber pembiayaan lembaga pendidikan dapat berasal dari: 1) orang tua murid dan masyarakat (perorangan dan dunia usaha), 2) pemerintah, baik berupa dana rutin (institusi negeri) maupun bantuan (bagi institusi swasta).

Di lihat dari segi penggunaan, sumber dana dapat dibagi menjadi : a) anggaran untuk kegiatan rutin (gaji dan biaya operasional sehari-hari), b) anggaran untuk pengembangan sekolah" (Depdiknas, 1999).

Besarnya biaya pendidikan yang bersumber dari pemerintah ditentukan berdasarkan kebijakan keuangan pemerintah di tingkat pusat dan daerah setelah mempertimbangkan skala prioritas. Besarnya penerimaan dari masyarakat baik dari perorangan maupun lembaga, yayasan, berupa uang tunai, barang, hadiah atau pinjaman bergantung pada kemampuan masyarakat

setempat dalam memajukan pendidikan. Besarnya dana yang diterima dari uang tua siswa berupa sumbangan pembinaan pendidikan (SPP), atau dana penunjang/ penyelenggaraan pendidikan, atau dana yang langsung diterima sekolah didasarkan atas kemampuan orang tua murid atau ditentukan oleh pemerintah atau yayasan (bagi swasta).

Ketersediaan pembiayaan dapat diperoleh dari pemerintah pusat berupa anggaran rutin, anggaran proyek yang setiap tahun disalurkan oleh Departemen pendidikan nasional sesuai kebutuhan sekolah negeri dan swasta. Anggaran rutin dibiayai dari penerimaan pajak, sedangkan anggaran proyek dibiayai dari surplus anggaran rutin dan bantuan luar negeri/pinjaman luar negeri. Di samping pemerintah daerah provinsi, dan kabupaten/kota juga bertanggung jawab membiayai sekolah-sekolah, madrasah dan pesantren dengan memberikan bantuan atau subsidi pendidikan (Fattah, 2000: 48).

Adapun rencana pembiayaan adalah berkaitan dengan penjabaran pembiayaan dari program kerja tahunan sekolah atau madrasah. Pembiayaan yang direncanakan baik penerimaan maupun penggunaannya selama satu tahun itulah yang dituangkan dalam Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Madrasah (RAPBM).

Dalam Depdiknas (1999) dijelaskan ada beberapa langkah dalam penyusunan RAPBS, yaitu:

- 1) Menginventaris program/kegiatan sekolah selama satu tahun mendatang,
- 2) Menyusun program/kegiatan tersebut berdasarkan jenis kerja dan prioritas,
- 3) Menghitung volume, harga satuan dan kebutuhan dana untuk setiap komponen kegiatan,
- 4) Membuat kertas kerja dan lembaran kerja, menentukan sumber dana dan pembebanan anggaran serta menuangkannya ke dalam format baku RAPBS/RAPBM.
- 5) Menghimpun data pendukung yang akurat untuk bahan acuan guna mempertahankan anggaran yang diajukan”.

Dalam upaya memantapkan manajemen keuangan dan sumberdaya material, harus menekankan nilai-nilai kemanfaatan, yang dijelaskan Law dan Glover (2000: 210), yaitu: 1) memperoleh barang-barang dengan biaya yang rendah, 2) mencapai hasil sesuai sumberdaya dan biaya yang dipergunakan (efektivitas), 3) keterjaminan hasil dalam biaya yang minimum (efisiensi), 4) ada jaminan pendistribusian sumberdaya material untuk mendukung proses pembelajaran (pemerataan).

Anggaran biaya sekolah terdiri dari dua hal yang satu sama lain saling berkaitan. Pertama anggaran penerimaan/

pendapatan, dan kedua anggaran pengeluaran yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan yang diselenggarakan sekolah. Anggaran penerimaan adalah pendapatan yang diperoleh setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi dan diterima secara teratur atau tidak. Sedangkan anggaran pengeluaran adalah jumlah uang yang dibelanjakan setiap tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Belanja sekolah sangatlah ditentukan oleh besarnya anggaran pendapatan atau penerimaan sekolah yang diterima dari berbagai sumber, langsung atau tidak langsung. Pengeluaran sekolah tersebut dapat dikategorikan kepada beberapa hal, yaitu:

- 1) Pengeluaran untuk pelaksanaan pembelajaran,
- 2) Pengeluaran untuk tatausaha sekolah,
- 3) Untuk pemeliharaan sarana dan prasarana (fasilitas) sekolah,
- 4) Pengeluaran untuk kesejahteraan pegawai,
- 5) Pengeluaran untuk administrasi,
- 6) Untuk pembinaan teknis pendidikan,
- 7) Untuk pendataan (Mukhtar, dkk, 2003:128).

Bagi lembaga pendidikan, proses pengawasan keuangan dilakukan secara langsung oleh para pimpinan terhadap bidang yang menggunakan keuangan. Secara struktural dan fungsional ada proses pengawasan yang bekerja untuk mengaudit penggunaan pembiayaan yang dikeluarkan. Setiap sekolah sudah saatnya memperhatikan

kan pengawasan anggaran ini, karena berkaitan dengan amanah yang menuntut akuntabilitas (vertikal dan horizontal) pimpinan terhadap masyarakat dan pihak lain yang mempercayakan uangnya untuk dimanfaatkan bagi pengembangan pendidikan nasional.

Pemanfaatan anggaran tidak boleh dibiarkan begitu saja, karena itu diperlukan pengawasan anggaran sebagai upaya memperkuat akuntabilitas para pimpinan sekolah. Pengawasan anggaran bertujuan untuk mengukur, membandingkan, menilai alokasi biaya dan tingkat penggunaannya. Dengan demikian, pengawasan anggaran diharapkan dapat mengetahui sampai di mana tingkat efektivitas dan efisiensi dari penggunaan sumber dana yang tersedia (Fattah, 2000). Secara umum proses pengawan tersebut mencakup kegiatan memantau, menilai dan melaporkan hasil pengawasan kepada pemerintah, atau yayasan (swasta/masyarakat).

Di sini diperlukan upaya yang serius, tidak hanya dalam hal keuangan tetapi juga dalam hal perlengkapan sekolah. Karena ketersediaan pembiayaan/keuangan tidak ada artinya kalau tidak dimanfaatkan untuk pengelolaan perlengkapan sekolah (sarana dan prasarana). Menurut Bafadhal (2003) ada tiga tujuan bidang perlengkapan sekolah, yaitu:

- 1) Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama. Dengan perkataan lain, dalam manajemen perlengkapan

pendidikan diharapkan semua perlengkapan yang didapatkan oleh sekolah adalah sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas tinggi sesuai dengan kebutuhan sekolah dan dengan dana yang efisien.

- 2) Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
- 3) Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah”.

Di dalam pengadaan dan pemeliharaan alat-alat atau perlengkapan sekolah adalah menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Karena itu kepala sekolah tidak hanya sekedar mengetahui prinsip gedung sekolah yang baik saja, tetapi dia harus mempunyai pengetahuan yang cukup tentang perkakas sekolah (meja, kursi, bangku, lemari) maupun alat-alat lainnya walaupun pengadaan terkait dengan keuangan sekolah”.

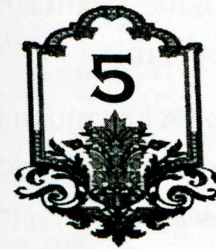
DAFTAR PUSTAKA

- Bafadal, Ibrahim, *Manajemen Perlengkapan Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Fattah, Nanang, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Andira, 2000.
- Law, S dan Glover, D, *Educational Leadership and Learning*. London: Open University Press, 2000.
- Mukhtar dan Suparto, Widodo, *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: CV. Fijamas, 20033.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan*, Bandung : Alumni. 1985.

BAGIAN V

KOMUNIKASI UNTUK KEUNGGULAN SEKOLAH

Oleh: Syafaruddin



Pendahuluan

Dewasa ini masyarakat semakin merindukan kehadiran sekolah yang memiliki kinerja tinggi. Sebuah sekolah yang mampu mengembangkan kemampuan anak didik sehingga berprestasi tinggi dan berkepribadian baik. Di dalamnya para guru dan pegawai bekerja dengan senang hati, kinerja tinggi dan memiliki kepuasan kerja.

Setiap sekolah, dapat menjadi efektif dan sekaligus menjadi efisien. Sekolah yang efektif karena hasil yang dicapai tinggi, sedangkan sekolah yang efisien ialah hasil tercapai dengan penggunaan sumber daya yang hemat. Untuk mengetahui indikator prestasi pelajar dapat dilihat dari absensi (kehadiran), tingkah laku di sekolah, laporan kejahatan/penyimpangan, dan hasil ujian semester atau ujian naik kelas dan kelulusan yang lebih

baik dari sekolah lain. Sekolah yang unggul tersebut adalah sekolah yang efektif dan efisien dengan menjanjikan lulusan yang terbaik, kualitasnya unggul bersaing dengan lulusan sekolah lain.

Pengelolaan sekolah bertujuan untuk mewujudkan keinginan *stakeholders* dalam mencapai pembelajaran yang baik. Suatu proses pembelajaran di sekolah yang berbasis pada kebutuhan masyarakat. Orang tua, pelajar, guru, komite sekolah selalu dilibatkan dalam menentukan arah pengembangan sekolah. Kerjasama merupakan inti dari segala pelaksanaan program rutin dan pengembangan sekolah. Mutu sekolah yang didambakan para anggota masyarakat dijadikan visi. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan dukungan atau kepercayaan dari masyarakat sekolah sehingga segala program yang ditawarkan kepala sekolah dalam membangun sekolah sesuai yang diharapkan warga sekolah. Bahkan mendapat dukungan kuat atau partisipasi secara bersama. Besarnya dukungan masyarakat sekolah menimbulkan penerimaan terhadap kemampuan dan kepribadian kepala sekolah. Ini namanya kredibilitas kepala sekolah. Kredibilitas ini melekat dalam kepribadian kepala sekolah untuk membangun dan menjalankan manajemen sekolah yang efektif.

Menuju Sekolah Unggul

Pengembangan sekolah unggul adalah upaya mengoptimalkan fungsi sekolah untuk mengikis kebodohan

dan keterbelakangan masyarakat. Sekolah unggul (*excellent School*) adalah sekolah yang semua sumberdaya, proses, dan lulusannya memiliki kualitas tinggi dibanding dengan sekolah lainnya dalam jenis, jenjang dan program yang berbeda dan atau sama".

Mengapa sekolah harus dibuat menjadi unggul? Bagaimanapun, kebodohan dan keterbelakangan hanya dapat dikurangi kalau warga sekolah mencapai kecerdasan bukan hanya kepintaran. Kecerdasan dengan moral yang kuat akan mengarahkan masyarakat demokratis dan mandiri. Dengan sekolah unggul warga sekolah akan mampu mengembangkan dirinya untuk menjadi mandiri dan mampu menguasai lingkungan sosialnya. Inti pengembangan pendidikan berkualitas unggul adalah bermuara kepada manajemen dan kepemimpinan sekolah yang baik dan dukungan kepada perbaikan ekonomi keluarga melalui pemberdayaan ekonomi, keamanan, kerukunan, keharmonisan dan sosial budaya serta keagamaan. Selain itu, budaya sekolah yang kuat (visi, misi, tradisi, tujuan, sasaran dan program) akan menjamin masa depan sekolah yang berhasil. Ada beberapa faktor menurut Townsend (1994:53) yang menentukan sekolah menjadi efektif, yaitu:

1) Kepemimpinan

Proses kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap semua aspek kinerja sekolah. Dengan demikian, setiap cara kepala sekolah memimpin baik yang berorientasi tugas atau hasil maupun orientasi

manusia memberikan dampak terhadap semua personil dalam melahirkan kinerja sekolah.

2) Pengambilan Keputusan

Bentuk pengambilan keputusan dan keterlibatan personil sekolah dalam proses keputusan juga akan memberikan pengaruh terhadap kinerja sekolah. Pengambilan keputusan secara hirarki yang memberikan ruang kecil bagi keterlibatan bawahan akan berbeda pengaruhnya dengan pengambilan keputusan yang partisipatif-demokratik terhadap kinerja sekolah.

3) Keterlibatan *stakeholders* pendidikan

Keterlibatan pihak terkait dalam pendidikan menjadi suatu bentuk kepedulian semua pihak untuk kemajuan sekolah. Seluruh sumberdaya manusia di dalam dan di luar sekolah perlu dilibatkan untuk memajukan sekolah. Pemerintah, masyarakat, perusahaan, LSM juga berkepentingan dengan setiap sekolah terutama dalam menuju pengembangan sekolah efektif.

4) Alokasi Sumberdaya

Keterbatasan sumberdaya sekolah akan menyebabkan keterbatasan dalam pencapaian kualitas kinerja. Semua sumberdaya manusia, sumberdaya material (gedung, fasilitas, dan sarana) serta pembiayaan/uang harus dioptimalkan perolehan dan penggunaannya untuk menuju sekolah efektif.

5) Implementasi kurikulum

Pelaksanaan kurikulum yang optimal dengan dukungan sumberdaya yang ada akan mendorong peningkatan kinerja sekolah dalam wujud lulusan yang unggul dan kepuasan kerja personil sekolah serta masyarakat. Ada beberapa persoalan dalam pelaksanaan kurikulum yang harus diperhatikan, yaitu : (1) kualitas program yang diberikan, (2) guru yang dilibatkan dalam program pembelajaran, (3) harapan yang diberikan oleh warga sekolah, (4) pengembangan teknik motivasi dan penggunaannya oleh sekolah untuk mencapai harapan, (5) alokasi waktu terhadap keragaman mata pelajaran atau aktivitasnya, (6) jenis pembelajaran yang digunakan (kelas, kelompok dan praktek, laboratorium), (7) cara memajukan pelajar melalui program pemantauan”.

6) Lingkungan sekolah, iklim dan Budaya

Pengembangan lingkungan dan budaya sekolah meliputi proses yang rumit dan berhubungan dengan berbagai kelompok yang berinteraksi satu dengan lainnya. Lingkungan fisik, manajemen sekolah dan program yang diberikan serta suasana hubungan personil. Setiap pelajar memerlukan suasana aman, nyaman, sejuk dan positif antara hubungan guru, orang tua murid, serta warga sekolah memerlukan rasa aman dan terlibat.

7) Komunikasi

Sekolah efektif memerlukan komunikasi yang kondusif antar warga sekolah. Keterbukaan informasi kepada semua orang terkait atau ketertutupan mempengaruhi kinerja sekolah. Dari hari ke hari kepala sekolah harus memberikan ruang gerak dan arus informasi yang lancar dan terbuka tentang kemajuan sekolah bagi semua orang. Kepala sekolah harus mau mendengarkan dan mau memberikan informasi kepada semua pihak terkait (*stakeholders*) sehingga semakin besar dukungan bagi perwujudan kemajuan sekolah yang diinginkan.

Pembelajaran Berbasis Mutu

Seluruh aktivitas manajemen, kepemimpinan, pelayanan siswa (bimbingan konseling), pembinaan disiplin, ekstra kurikuler, dan ketatausahaan bermutu kepada upaya mencapai pengajaran berkualitas dan lulusan berkualitas tinggi. Langford dan Cleary (1996:138) menjelaskan bahwa: kualitas pembelajaran berasal dari penerapan cara baru dalam melihat sistem pendidikan. Kualitas pembelajaran menyediakan cara-cara untuk fokus terhadap pembelajaran murid. Pengembangan kemampuan murid adalah sebagai upaya menjalankan tanggung jawab pada fokus pembelajaran yang menggunakan seluruh pengetahuan dalam proses mempermudah pembelajaran. Dalam

kerangka kerja seperti ini maka para pendidik, orang tua dan anggota masyarakat bisa memahami dan merespon perubahan demografi, pengembangan teknologi dan keperluan sumberdaya”.

Kualitas unggul pengajaran menjadi inti dari sekolah yang efektif. Kerena itu, untuk mengefektifkan program, proses dan hasil pembelajaran maka guru harus menggunakan manajemen pembelajaran yang baik. Paling tidak dari hasil penelitian ada 10 fokus pembelajaran efektif, yaitu: (1) para guru meninjau ulang fokus dan hasil pelajaran/pokok bahasan setiap hari, (2) guru menyusun tujuan dan sasaran pembelajaran, (3) para guru memberikan masukan dan model bagi para pelajar sesuai yang diharapkan para pelajar, (4) mereka mengajarkan berbagai informasi yang diorganisir secara berurutan, (5) guru memeriksa pemahaman pelajar dan menanyakan masalah yang dihadapi, (6) mereka memberikan bimbingan dan pengalaman yang bebas, (7) mereka memberikan umpan balik terhadap pelajar, (8) mereka memelihara minat pelajar dalam aktivitas pembelajaran, (9) mereka mengidentifikasi harapan-harapan dalam perilakunya dan menggunakan teknik manajemen kelas, dan, (10) mereka menggunakan pengajaran bervariasi (Beach dan Reinhartz, 2000:225).

Selanjutnya menurut Sergiovani (2000) hal yang sangat penting dalam evaluasi sekolah efektif harusnya bersifat holistik, berdasarkan lebih dari satu tes terhadap berbagai keterampilan akademik. Sekolah unggul menurut Sergiovani adalah juga memiliki karakteristik

iklim positif, menghargai hubungan, kesamaan, jaringan kekeluargaan sekolah yang kuat, dan nilai-nilai kebaikan lainnya”.

Perubahan mendalam pada sekolah efektif hanya akan terjadi bila pemimpin memperlakukan sekolah sebagai masyarakat yang membagi nilai-nilai inti, komitmen dan hasrat yang kuat. Pada sekolah efektif harus ada dan dijumpai pengajaran dan pembelajaran efektif. Kedua domin kegiatan ini termasuk dalam bimbingan, arahan dan pembinaan kepala sekolah dalam peran kepemimpinan pengajaran. Di sini jelas bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah, baik peran maupun gaya memimpin sangat signifikan pengaruhnya terhadap prestasi akademik termasuk pelayanan (kualitas) yang ada di sekolah efektif.

Keterampilan Komunikasi Kepala Sekolah

Secara umum para pemimpin bergerak dalam satu bentuk komunikasi dengan orang lain. Lebih kurang 70% dari peristiwa bekerja mereka ditampilkan dalam proses komunikasi.

Irmsher (1996) mengemukakan beberapa saran untuk kepala sekolah yang ingin meningkatkan efektivitas perannya dalam semua interaksi di sekolah:

Keterampilan yang sangat penting bagi efektivitas komunikasi, yaitu:

1. Berusaha mengenali dan memahami orang lain. Untuk berinteraksi efektif dengan seseorang, baik dengan guru, murid, warga sekolah, masyarakat bahkan dengan keluarga, yang pertama dibutuhkan oleh seorang kepala sekolah adalah harus mengenali dari mana seseorang datang”.
2. Ketahanan psikhis. Kebutuhan terbesar seseorang adalah ketahanan psikologis yaitu untuk memahami, bergabung, memeriksa kebenaran, dan dihargai ketika mendengarkan orang dengan hati-hati, berarti memberikan udara psikologis yang baik. Hal yang vital dalam proses ini adalah bertemu, kemudian pusatkan pengaruh, atau pemecahan masalah”. Kepala sekolah yang mengabaikan komunikasi maka kebenaran mereka akan menjadi terasing dan tidak efektif.
3. Menjadi pendengar yang baik. Sebagai pendengar yang baik tidak boleh menginterupsi, khususnya dalam memperbaiki kesalahan atau memberikan pendapat, tidak mengadili, selalu berpikir sebelum menjawab. Selain itu hal yang penting mau menghadap pembicara, cukup terbuka dalam mendengar, menangkap perilaku non verbal, menyadari bias nilai dan distorsi dari apa yang didengar. Pemimpin yang mau mendengarkan juga memperhatikan perasaan, dan asumsi dasar, berbagai tanda dan konsentrasi atas apa yang dikatakan, menghindari mendenagrkan ulang

jawaban sedangkan orang lain masih berbicara dan tidak mengabaikan atas kata-kata terakhir". Untuk memahirkan seni mendengar (mau mendengar), kembangkan sikap keinginan mendengar dan kemudian keterampilan membantu menyatakan sikap".

Keterampilan lain kepala sekolah dalam kedudukan sebagai komunikator efektif, yaitu:

1. Menanyakan masalah. Perilaku ini adalah cara keunggulan untuk berinisiatif komunikasi, sebab hal itu menunjukkan orang lain memberikan perhatian dan rasa tertarik dalam memberi jawaban". Hal yang disarankan dalam kaitan ini, yaitu: (a) tanyakan secara terbuka, dan akhiri dengan jawaban, (b) bertanya difokuskan kepada jawaban yang tidak terlalu luas, (c) tanyakan pada hal-hal terinci dengan contoh dan berkesan".

2. Memberikan umpan balik. Ada beberapa cara dalam memberikan umpan balik yang baik, yaitu: (a) memberi pujian, (b) memeriksa persepsi, (c) penjelasan perilaku dan pesan". Hal yang penting dari jenis umpan balik ini ialah membiarkan staf mengetahui bagaimana baiknya mereka melakukan pekerjaannya. Kepala sekolah efektif menggunakan waktu cepat dalam memberikan umpan balik komunikasi secara khusus tanpa ada kemarahan atau serangan pribadi dan mereka menerima kritik tanpa menjadi defensif. Meminta contoh dari istilah yang

diucapkan orang lebih baik daripada mengulangi apa yang dimaksudnya kalau kurang jelas, atau mengulanginya dalam istilah lain. Memahami persepsi adalah suatu usaha memahami perasaan di balik kata-kata. Menjelaskan perilaku merupakan hal yang berguna, mengamati perilaku, tindakan tanpa nilai mengadili, tanpa membuat hukuman tanpa menggeneralisasi sikap atau bakat yang tak sesuai". Pemimpin boleh tak setuju terhadap sesuatu tanpa harus mengatakannya bahwa orang lain adalah buruk".

Persoalan berikutnya, bagaimana meningkatkan kemampuan komunikasi non verbal? Dalam komunikasi, seorang kepala sekolah dengan guru atau guru dengan guru. Pesan non verbal memainkan peran penting. Paling tidak ada 93 % pesan dikirim bersifat non verbal dan hanya 7 % melalui apa yang dikatakan. Hal yang harus diperhatikan adalah yaitu:

1. Orientasi tubuh. Hal ini penting ditampilkan karena menunjukkan bahwa seseorang suka dan hormat kepada orang lain. Hadapkanlah wajah kepada seseorang ketika berinteraksi.
2. Penampilan tubuh. Postur yang baik berkenaan dengan percaya diri dan antusiasme. Posisi postur kepada lawan berkomunikasi menunjukkan derajat perasaan dan kegembiraan. Amatilah penampilan tubuh orang lain yang memberikan petunjuk kepada perasaannya.

jawaban sedangkan orang lain masih berbicara dan tidak mengabaikan atas kata-kata terakhir". Untuk memahirkan seni mendengar (mau mendengar), kembangkan sikap keinginan mendengar dan kemudian keterampilan membantu menyatakan sikap".

Keterampilan lain kepala sekolah dalam kedudukan sebagai komunikator efektif, yaitu:

1. Menanyakan masalah. Perilaku ini adalah cara keunggulan untuk berinisiatif komunikasi, sebab hal itu menunjukkan orang lain memberikan perhatian dan rasa tertarik dalam memberi jawaban". Hal yang disarankan dalam kaitan ini, yaitu: (a) tanyakan secara terbuka, dan akhiri dengan jawaban, (b) bertanya difokuskan kepada jawaban yang tidak terlalu luas (c) tanyakan pada hal-hal terinci dengan contoh dan berkesan".
2. Memberikan umpan balik. Ada beberapa cara dalam memberikan umpan balik yang baik, yaitu: (a) memberi pujian, (b) memeriksa persepsi, (c) penjelasan perilaku dan pesan". Hal yang penting dari jenis umpan balik ini ialah membiarkan siswa mengetahui bagaimana baiknya mereka melakukan pekerjaannya. Kepala sekolah efektif menggunakan waktu cepat dalam memberikan umpan balik komunikasi secara khusus tanpa ada kemarahan atau serangan pribadi dan mereka menerima kritik tanpa menjadi defensif. Meminta contoh dari istilah yang

diucapkan orang lebih baik daripada mengulangi apa yang dimaksudnya kalau kurang jelas, atau mengulanginya dalam istilah lain. Memahami persepsi adalah suatu usaha memahami perasaan di balik kata-kata. Menjelaskan perilaku merupakan hal yang berguna, mengamati perilaku, tindakan tanpa nilai mengadili, tanpa membuat hukuman tanpa menggeneralisasi sikap atau bakat yang tak sesuai". Pemimpin boleh tak setuju terhadap sesuatu tanpa harus mengatakannya bahwa orang lain adalah buruk".

Persoalan berikutnya, bagaimana meningkatkan kemampuan komunikasi non verbal? Dalam komunikasi, seorang kepala sekolah dengan guru atau guru dengan guru. Pesan non verbal memainkan peran penting. Paling tidak ada 93 % pesan dikirim bersifat non verbal dan hanya 7 % melalui apa yang dikatakan. Hal yang harus diperhatikan adalah yaitu:

1. Orientasi tubuh. Hal ini penting ditampilkan karena menunjukkan bahwa seseorang suka dan hormat kepada orang lain. Hadapkanlah wajah kepada seseorang ketika berinteraksi.
2. Penampilan tubuh. Postur yang baik berkenaan dengan percaya diri dan antusiasme. Posisi postur kepada lawan berkomunikasi menunjukkan derajat perasaan dan kegembiraan. Amatilah penampilan tubuh orang lain yang memberikan petunjuk kepada perasaannya.

3. Ekspresi wajah. Ingatlah ungkapan wajah. Beberapa orang bertopengkan emosi dengan tidak menggunakan ekspresi wajah. Sementara yang lain lebih-lebihkan ekspresi wajah untuk meyakinkan perasaan nyata mereka. Jika ada yang merasa pertentangan dalam pesan verbal dan non verbal, usahakan bukti yang mendalam”.
4. Kontak mata. Frekuensi kontak mata menunjukkan minat komunikasi dan percaya diri. Hindarilah komunikasi yang bertentangan dengan kontak mata”.
5. Gunakan ruang. Kurangi jarak agar menciptakan lebih intim dan hubungan informal. Duduklah di bangkumu ketika seseorang datang mengunjungi memberikan minat bahwa anda adalah orang yang dapat didekati”.
6. Penampilan pribadi. Seseorang cenderung menunjukkan Perasaan lebih hormat, dan memberi respon positif kepada individu yang berpakaian rapi tetapi jangan berhias berlebihan”.

Bagaimana kepala sekolah meninggikan hubungan interpersonal dengan kolega/teman sejawat di sekolah

Hal-hal yang dapat menciptakan iklim emosional positif, yaitu:

1. Visi. Kepala sekolah memunculkan rasa hormat dan dengan pengucapan visi yang jelas dari misi sekolah dan bekerja secara kolegal untuk mencapai persetujuan atas sasaran dan tujuan bekerja. Proses ini

- harus dimulai sebelum sekolah mulai dan diperkuat dengan seluruh program pengembangan sekolah sepanjang tahun”.
2. Menggeser rintangan. Hal yang menjadi rintangan dalam komunikasi dapat dihilangkan oleh suatu tim yang energik dan menghindarkan individu yang mungkin memiliki keraguan asumsi. Pertemuan dan berbagai macam komunikasi di dalam sekolah dan dipadukan dengan diskusi khusus dapat menghilangkan hambatan komunikasi interpersonal sebelum keadaan itu mendatangkan hambatan besar”.
 3. Memberikan pujian. Para ahli komunikasi merekomendasikan penggunaan kekuatan pujian karena memungkinkan kepala sekolah menciptakan suasana lebih konstruktif. Adalah suatu cara langsung memberikan pujian melalui upaya menceritakan kepada yang lain tentang seseorang yang membuat sesuatu terbaik pada satu sekolah”.
 4. Mudah ditemui. Hal ini dimaksudkan penting untuk dapat ditemui dan mudah dihubungi oleh orang lain. Pertemuan informal adalah sebagai suatu yang penting dalam hubungan formal yang pertama. Tanyakan kepada mereka tentang keluarganya dan ceritakan kepada mereka tentang keberartiannya. Admsitrator yang terbaik adalah mengambil waktu untuk mengetahui staf dengan mengidentifikasi, membangun dan membuat hal terbaik dalam menggunakan kemampuan anggota staf.

5. Membangun tim kerja. Bila suatu sekolah bergerak menuju manajemen berbasis lingkungan, komunikasi terbuka menjadi sesuatu yang paling penting. Perasaan satu tim kerja dapat dipelihara melalui suatu usaha untuk membantu setiap anggota staf melejitkan potensinya".
6. Menggunakan humor. Paling tidak ada empat situasi yang dapat dimanfaatkan kepala sekolah dalam menggunakan humor, yaitu: (1) menciptakan dan meningkatkan iklim sekolah, (2) berhubungan dengan guru supaya kepala sekolah memahami kerumitan dan tuntutan lingkungan kerja profesional, (3) memecahkan kekakuan dari struktur birokrasi dengan pendekatan kemanusiaan dan hubungan komunikasi antar pribadi", (4) bila sesuai, menggunakan sanksi dan keperluan lain yang tidak menyenangkan".

Kesalahan yang Dibuat Kepala Sekolah

Kebanyakan program pelatihan sering difokuskan atas apa yang seharusnya dilakukan pimpinan pendidikan ketimbang menjelaskan kesalahan atau yang tidak seharusnya dibuat mereka. Padahal diyakini bahwa mengetahui apa yang tidak boleh dilakukan adalah penting, bahkan tidak lebih penting daripada mengetahui apa yang harus dilakukan".

Keyakinan ini didasarkan atas premis bahwa perilaku seseorang harus menghindari apa yang tidak

cocok dilakukan, sedangkan yang baik sudah otomatis melekat pada tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah.

Keyakinan itu juga didasarkan atas kesadaran bahwa kejatuhan seseorang dari jabatan kepala sekolah adalah lebih disebabkan satu kesalahan. Mungkin saja dampaknya jauh dirasakan akan mendalam dibanding sejumlah tindakan positif.

Mengacu kepada pendapat Davis (1997) kurang lebih satu dari tiga kepala sekolah meninggalkan kedudukan mereka secara terpaksa. Kebanyakan pemerintah daerah memberikan batas proses membela diri bagi kepala sekolah yang berada dalam risiko kehilangan posisi mereka. Dalam kehilangan masa jabatan, kepala sekolah secara legal menjadi guru dengan tugas khusus, yang dapat diturunkan tanpa kasus. Mempertimbangkan faktor ini, Davis menyatakan adalah dibutuhkan untuk memahami jenis perilaku kepemimpinan yang menciptakan masalah bagi kepala sekolah dan mereka bertanggung jawab bagi kepemimpinannya sehingga benar-benar berhasil membawa sekolah mencapai keunggulan.

Jenis Kesalahan Kepala Sekolah

Kebanyakan kesalahan administrator sekolah adalah jatuh miskin hubungan manusia. Bulach, dkk (1977) menanyakan kepada 375 pendidik di Georgia, yang mendaftarkan diri pada pendidikan pascasarjana lalu

didaftar dan dirangking jenis kesalahan kepala sekolah, yaitu: ada lima belas kategori kesalahan yang diidentifikasi yaitu: kurang keterampilan hubungan manusia, kurang keterampilan komunikasi antar pribadi, kurang visi, gagal memimpin, gagal menghindari konflik, kurang pengetahuan tentang pengajaran/kurikulum, lebih berorientasi pengawasan, kurang etik/karakter, lupa apa tindakan yang disukai guru, tidak konsisten, suka pamer, gagal melaksanakan akuntabilitas staf, gagal menindaklanjuti seluruhnya, kesalahan penilaian, dan menghambat pembelajaran kepada masyarakat.

Kesalahan yang dapat disimpulkan atas kategori kurang keterampilan hubungan manusia sering terjadi. Sebagaimana ditemukan Bulach dan kawan-kawan. Kurang terpercaya dan sikap kurang peduli adalah dua perilaku paling sering terkait dengan kategori kesalahan. Dua perilaku ini cenderung muncul bersamaan. Karena itulah jika seseorang merasa bahwa supervisor tidak peduli, sama dengan kepercayaan akan hilang. Setelah semuanya, mengapa percaya kepada orang lain? Mengapa Anda percaya kepada mereka, padahal tidak peduli terhadap anda?

Kesalahan lain bersamaan dengan kepedulian dan kepercayaan adalah kegagalan dalam memberikan kehangatan yang tidak jelas, kegagalan pertukaran status terlalu berjarak, tidak memanggil guru dengan namanya. Secara umum, ada kecendrungan administrator pada orientasi tugas secara kuat menyebabkan orientasi hubungan manusia akan melemah, atau sebaliknya.

Kepala sekolah yang mengalami pengikisan kepercayaan, sombong, agresif, kurang peduli, dan tidak perhatian terhadap kebutuhan orang lain adalah jauh lebih mendekati kepada kehilangan pekerjaannya.

Salah satu kesalahan terakhir dalam berhubungan dengan manusia dikategorikan kegagalan memotivasi pegawai. Para guru meyakini banyak administrator tidak tahu bagaimana memotivasi staf kecuali melalui posisinya, imbalan dan hukuman. Pemimpin yang berusaha memotivasi dengan penugasan atau bentuk kekuasaan cenderung menggunakan orientasi tugas. Jenis perilaku kepemimpinan seperti ini sering menghasilkan moral staf yang rendah".

Martin (1990) mencatat beberapa kelemahan kepala sekolah yaitu kurang visi, kurang keterampilan administratif dan kurang hubungan manusia".

Selain itu, yang menyebabkan ditemukan seringnya kegagalan kepala sekolah kehilangan pekerjaannya adalah kegagalan membuat keputusan dan kegagalan penilaian yang mengungkapkan keseluruhan pemahamannya terhadap persoalan yang dihadapi sekolah.

Bagaimana tentang keterampilan komunikasi interpersonal?

Dalam penelitian Bulach dan lainnya, kesalahan yang sangat sering dibuat oleh kepala sekolah dalam perilaku yaitu: kurangnya keterampilan interpersonal. Sebagai contoh sangat sering ditampilkannya jenis

didaftar dan dirangking jenis kesalahan kepala sekolah, yaitu: ada lima belas kategori kesalahan yang diidentifikasi yaitu: kurang keterampilan hubungan manusia, kurang keterampilan komunikasi antar pribadi, kurang visi, gagal memimpin, gagal menghindari konflik, kurang pengetahuan tentang pengajaran/kurikulum, lebih berorientasi pengawasan, kurang etik/karakter, lupa apa tindakan yang disukai guru, tidak konsisten, suka pamer, gagal melaksanakan akuntabilitas staf, gagal menindaklanjuti seluruhnya, kesalahan penilaian, dan menghambat pembelajaran kepada masyarakat.

Kesalahan yang dapat disimpulkan atas kategori kurang keterampilan hubungan manusia sering terjadi. Sebagaimana ditemukan Bulach dan kawan-kawan. Kurang terpercaya dan sikap kurang peduli adalah dua perilaku paling sering terkait dengan kategori kesalahan. Dua perilaku ini cenderung muncul bersamaan. Karena itulah jika seseorang merasa bahwa supervisor tidak peduli, sama dengan kepercayaan akan hilang. Setelah semuanya, mengapa percaya kepada orang lain? Mengapa Anda percaya kepada mereka, padahal tidak peduli terhadap anda?

Kesalahan lain bersamaan dengan kepedulian dan kepercayaan adalah kegagalan dalam memberikan kehangatan yang tidak jelas, kegagalan pertukaran staf terlalu berjarak, tidak memanggil guru dengan namanya. Secara umum, ada kecendrungan administrator pada orientasi tugas secara kuat menyebabkan orientasi hubungan manusia akan melemah, atau sebaliknya.

Kepala sekolah yang mengalami pengikisan kepercayaan, sombong, agresif, kurang peduli, dan tidak perhatian terhadap kebutuhan orang lain adalah jauh lebih mendekati kepada kehilangan pekerjaannya.

Salah satu kesalahan terakhir dalam berhubungan dengan manusia dikategorikan kegagalan memotivasi pegawai. Para guru meyakini banyak administrator tidak tahu bagaimana memotivasi staf kecuali melalui posisinya, imbalan dan hukuman. Pemimpin yang berusaha memotivasi dengan penugasan atau bentuk kekuasaan cenderung menggunakan orientasi tugas. Jenis perilaku kepemimpinan seperti ini sering menghasilkan moral staf yang rendah".

Martin (1990) mencatat beberapa kelemahan kepala sekolah yaitu kurang visi, kurang keterampilan administratif dan kurang hubungan manusia".

Selain itu, yang menyebabkan ditemukan seringnya kegagalan kepala sekolah kehilangan pekerjaannya adalah kegagalan membuat keputusan dan kegagalan penilaian yang mengungkapkan keseluruhan pemahamannya terhadap persoalan yang dihadapi sekolah.

Bagaimana tentang keterampilan komunikasi interpersonal?

Dalam penelitian Bulach dan lainnya, kesalahan yang sangat sering dibuat oleh kepala sekolah dalam perilaku yaitu: kurangnya keterampilan interpersonal. Sebagai contoh sangat sering ditampilkannya jenis

kesalahan ini adalah kegagalan mendengarkan". Kesalahan itu nampak dari kurangnya kontak mata dalam komunikasi, dan kurang peduli sebagai bentuk kegagalan dalam kemampuan mendengarkan".

Temuan ini sebagaimana disarankan oleh Davis, ketika dia mewawancarai pengawas di California dengan meranking lima faktor alasan mengapa kepala sekolah kehilangan pekerjaannya. Katanya dari 21 risiko perilaku kepemimpinan, yang sering terjadi dalam catatannya adalah respon terhadap kegagalan komunikasi dalam cara yang membangun hubungan positif dengan orang tua, guru-guru, pelajar dan teman sejawat".

Pemberian umpan balik.

Bulach dan kawan-kawannya menemukan bahwa kepala sekolah tidak efektif memiliki masalah komunikasi interpersonal dalam hal memberi dan menerima umpan balik". Contoh yang diberikan oleh guru sering gagal memberikan umpan balik. Hal berikut dapat diperhatikan bila pengawas mengunjungi kamar guru, bagaimana guru melakukan perbincangan, bagaimana guru musyawarah dengan orang tua, dan apakah jenis disiplin pelajar yang diterima ketika dikirim ke kantor sekolah

Dapatkah program latihan kepala sekolah ditingkatkan?

Komunikasi interpersonal dan keterampilan hubungan manusia adalah berkaitan erat. Mendengarkan, kepedulian dan percaya adalah saling berhubungan. Mendengarkan membawa suatu sikap kepedulian, dan kepedulian membangun dinding kepercayaan (Bulach, 1993). Kemampuan membangun kepercayaan adalah suatu keterampilan esensial hubungan manusia yang memudahkan komunikasi interpersonal. Kurang perhatian sering terjadi dalam kepemimpinan kepala sekolah yang baru diangkat".

Bagaimana cara kepala sekolah agar dapat menghindari kesalahan di akhir karirnya?

Dalam kajian Bulach, pengiriman pesan yang jelas bahwa administrator sekolah membuat kesalahan dapat dihindari jika mereka menyadari tentang pengiriman kejelasan pesan". Demikian pula kajiannya membuktikan bahwa seluruh iklim sekolah dipengaruhi oleh sejumlah kesalahan yang dibuat administrator".

Pada bagian penutup perlu ditambahkan, Davis menyarankan enam hal agar terhindar dari kesalahan akhir karir kepala sekolah, yaitu: 1) evaluasi dan definisikan ulang keterampilan komunikasi inter-personal, (2) pahami bagaimana anda memandang dunia sekitarmu, (3) jangan biarkan keberhasilan masa lalu menjadi kegagalan, (4) lihatlah indikator organisasi yang

kepemimpinan anda mungkin terhuyung-huyung, (5) berikan dalam pengembangan suatu rencana pertumbuhan profesional, dan (6) menyadari karya perbuatan penggerak pertama”.

DAFTAR PUSTAKA

- Beach, D M dan J. R, *Supesvisory Leadership: Focus on Instruction*, Massacuseus: Allyn Bacon. 2000.
- Bulach, C, D. Boothe, dan W. Pickett, *Mistakes Educational Leaders Make*, 1997, 10 pages, ED404, 737.
- Clete Bulach, Winston Pickett and Diane Boothe, *Mistakes Educational Leades Make*, http://eric.uoregon.edu/publications/digest/digest_122.html.1998.
- Irmsher, Karen, *Communcation Skills*, <http://darkwing.uoregon.edu.80/-ericcem/digedt102.html>.1996.
- Langford, David P dan Cleary Barbara A, *Orchestrating Learning with Quality*, Malaysia: Sinergy Books International.1996.
- Sergiovani. Thomas J, *The Life world of Leadership: Creating Culture Community and Personal Meaning in Our School*, <http://eric.Uoregon.edu/publications/roundup>. 2000.
- Townsend, Tony, *Effective Schooling for the Community*. London: Kogan Page, Ltd, 1990.

BAGIAN VI

ANALISIS KOMUNIKASI ORGANISASI DI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

Oleh: H. Hamlet Sinambela



Pendahuluan

Seiring perubahan politik di Indonesia, kewenangan pelaksanaan pendidikan sekarang ini berada pada pemerintahan kabupaten dan pemerintahan kota. Hal itu berlangsung sejak Otonomi daerah dimulai di Indonesia tahun 2000. Sekarang ini telah terjadi transisi dalam pengelolaan sistem pendidikan dari sentralistik kepada pemantapan desentralisasi untuk menuju situasi yang lebih baik. Intinya adalah pemberian kewenangan kepada pemerintahan daerah kabupatean/kota dalam mengelola pendidikan sebagai pilar pembangunan sumber daya manusia (SDM) yang unggul di daerah.

Dengan diundangkannya Undang-Undang nomor 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan undang-undang nomor 25 tahun 1999 tentang

perimbangan keuangan Pusat dan daerah, serta Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, menyusul UU No. 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen perubahan bidang pendidikan merupakan suatu keniscayaan menuju keunggulan.

Desentralisasi pendidikan menawarkan paradigma baru bagi para pejabat pendidikan di daerah, khususnya kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dan komponen-komponennya, serta kepala sekolah untuk lebih mandiri dan mengembangkan seluruh sumber daya pendidikan guna mewujudkan banyak sekolah-sekolah unggul. Tuntutan tersebut diperkirakan berimplikasi terhadap penyusunan kurikulum dan manajemen sekolah. Perubahan manajemen pendidikan menjadi suatu keniscayaan, sehingga dituntut melakukan perubahan manajemen agar lulusan benar-benar berkualitas sebagai perwujudan akuntabilitas tinggi bidang pendidikan.

Kompetensi manajerial kepala sekolah diperlukan sekali untuk merespon perubahan dan beradaptasi dengan manajemen pendidikan untuk dapat berfungsi secara efektifkan pencapaian visi dan misi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan. Demikian halnya di kota Tanjungbalai Dinas yang mengurus pendidikan, disebut Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai.

Pada tingkat makro dan mikro, keahlian yang sangat diperlukan dalam menjalankan manajemen Dinas Pendidikan dan Kebudayaan adalah keahlian komunikasi

khususnya menjalankan format komunikasi organisasi sebagaimana mestinya sesuai tuntutan tugas yang digariskan struktur organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Tanjungbalai".

Sebagaimana ketentuan yang berlaku di pemerintahan kota Tanjungbalai, pimpinan yang bertanggung jawab dalam mengurus manajemen pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Tanjungbalai adalah kepala Dinas. Kemudian ada empat kepala bidang pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, yaitu : kepala bidang pendidikan dasar, pendidikan menengah dan kejuruan, pemuda dan olah raga, serta kepala bidang penyusunan program".

Secara struktural, kepala bidang pada Dinas pendidikan dan kebudayaan kota Tanjungbalai dibantu oleh sejumlah kepala seksi dalam rangka membagi tugas agar beban kerja yang ada pada Dinas Pendidikan dan kebudayaan dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Selain hal tersebut, kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Tanjungbalai, juga dibantu oleh Kepala tatausaha, juga kepala bagian keuangan".

Bagaimanakah perilaku komunikasi organisasi pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Tanjungbalai? Tulisan ini coba mengetengahkan proses komunikasi organisasi yang berjalan dalam kegiatan pelaksanaan tugas kependidikan".

Komunikasi Organisasi Pendidikan

1. Komunikasi Pimpinan Kepada Bawahan (*Upward communication*)

Dalam berbagai organisasi, seperti perusahaan, perbankan, rumah sakit, sekolah dan perguruan tinggi diperlukan komunikasi diantara para anggota organisasi tersebut. Komunikasi tak ubahnya bagaikan kegiatan bernapas dalam kehidupan sebuah organisasi. Sifat dasar komunikasi sebenarnya bertumpu pada proses pertukaran pesan diantara anggota organisasi tertentu untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai, proses komunikasi dari atasan kepada bawahan atau staf serta pegawai berlangsung sebagai berikut: (1) Setelah apel pagi jam 08.00, Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan memanggil Kepala tata usaha, atau kepala-kepala bidang ke dalam ruangan kantornya pada waktu yang berbeda-beda sesuai dengan keperluan, masalah yang dihadapi, atau dalam rangka koordinasi tugas".

Biasanya Kepala Dinas berada dalam dua kemungkinan, yaitu: pertama menyampaikan hal-hal yang krusial tentang kebijakan baru organisasi, atau permasalahan penting untuk dibahas. Contohnya kepala dinas menyampaikan tentang informasi berkaitan dengan isi undang-undang tentang guru dan dosen yang baru disahkan oleh Departemen Pendidikan

Nasional", dan kedua; berada pada posisi menanyakan pelaksanaan suatu pekerjaan dan meminta informasi tentang suatu masalah. Misalnya, kepala Dinas menanyakan kepada kepala bidang pendidikan dasar tentang pelaksanaan persiapan ujian semester ganjil, khususnya berkaitan dengan kebijakan distribusi soal ujian ke sekolah-sekolah untuk kelancaran penyelenggaraan evaluasi semester ganjil tahun pelajaran 2005/2006".

Kepala Dinas dalam contoh posisi pertama adalah sebagai pengirim pesan (*sender*), kepala bidang pendidikan dasar sebagai penerima pesan (*receiver*), informasi itu guru dan dosen (*message/pesan*), dan informasinya bersifat verbal/lisan, serta menggunakan keterampilan inter-personal". Apabila kepala bidang pendidikan dasar memahami apa maksud informasi yang disampaikan, berarti kepala Dinas pendidikan dan Kebudayaan berhasil melakukan komunikasi organisasi". Dalam contoh kedua; kepala bidang pendidikan dasar sebagai pengirim pesan, kepala dinas (penerima pesan), masalah pendistribusian soal ujian semester ganjil untuk SD (informasi), dan pemahaman kepala dinas tentang pelaksanaan persiapan ujian semester sebagai indikator keberhasilan komunikasi organisasi".

Penjelasan di atas sejalan dengan pendapat Lewis (1987:8) : *communication is the exchange of messages resulting in a degree of shared meaning between a sender and a receiver*". Adanya pertukaran pesan yang menghasilkan pembagian makna antara pengirim dan penerima disebut

sebagai komunikasi. Proses seperti ini berlangsung dalam seluruh dimensi pergaulan manusia baik dalam konteks kehidupan sosial maupun dalam suatu organisasi tertentu.

Dengan terjadinya saling pengertian sebagai akibat pesan yang dikirimkan kepada penerima diharapkan akan terjadi perubahan tingkah laku, Preston (1979: 2) mengemukakan bahwa komunikasi adalah : *Sending a message to some one in a way that allows the receiver of the message to understand exactly what the sender means*. Berarti komunikasi merupakan pengiriman pesan kepada seseorang dalam suatu cara yang membolehkan penerima pesan memahami secara benar apa yang dimaksudkan pengirim pesan.

Robbins (1984:359) menjelaskan : "*communication is the transference and understanding of meaning. Perfect communication, if such a thing were possible, would exist. When a transmitted thought or ide is perceived by the receiver exactly the same as that envisioned by the sender*". Pengiriman dan pemahaman terhadap arti merupakan substansi komunikasi. Sedangkan komunikasi yang baik itu adalah bila makna yang dikirimkan oleh pengirim pesan dimengerti secara tepat oleh penerima pesan berjalan dengan baik.

Berdasarkan jumlah interaksinya, komunikasi diklasifikasikan menjadi komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil dan komunikasi publik. Menurut Muhammad (1995) komunikasi interpersonal

adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan paling kurang seorang lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya. Komunikasi interpersonal membentuk hubungan dengan orang lain.

Abizar (1988) berpendapat bahwa komunikasi interpersonal adalah unsur amat penting dalam organisasi, sementara kemampuan untuk berkomunikasi secara interpersonal memungkinkan orang-orang mengkoordinasi-kan tingkah laku mereka.

Berdasarkan pendapat di atas disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah proses tukar informasi (pikiran, ide, perasaan, dan maksud) yang berlangsung antar individu dalam rangka supaya terjalin hubungan baik dalam interaksi sosial.

Komunikasi organisasi dapat berlangsung secara verbal maupun non verbal atau menggunakan media informasi modern. Menurut Arni Muhammad (1995) komunikasi verbal ialah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun tulisan.

Jadi apa yang terjadi pada dinas pendidikan dan kebudayaan kota Tanjungbalai yang berlangsung antara Kepala Dinas pendidikan dan Kebudayaan dengan kepala bidang pendidikan dasar adalah komunikasi organisasi, dan sekaligus komunikasi interpersonal dan komunikasi verbal".

2. Komunikasi Bawahan kepada Pimpinan (*Downward Communication*)

Komunikasi bawahan kepada pimpinan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Tanjungbalai dapat berlangsung pada berbagai situasi dan kesempatan. Kepala bidang pendidikan menengah dan kejuruan masuk ke ruang kepala Dinas pendidikan dan Kebudayaan kota Tanjungbalai, menyampaikan/melaporkan tentang persiapan ujian semester pada SMA dan SMK di Tanjungbalai". Demikian pula, kepala tata usaha masuk ke ruang kepala dinas menanyakan beberapa surat penting yang sudah diserahkan apakah sudah selesai atau ada masalah yang perlu diperbaiki", dan hal ini juga merupakan komunikasi bawahan kepada atasan".

Kemampuan menggunakan komunikasi verbal dalam komunikasi organisasi secara efektif adalah penting bagi setiap manajer atau administrator di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Tanjungbalai. Dengan adanya komunikasi verbal memungkinkan pengidentifikasi tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan. Komunikasi verbal mencakup komunikasi lisan dan tulisan. Komunikasi lisan merupakan suatu proses di mana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima.

Bagaimanapun, seorang pimpinan atau manajer menyampaikan keputusan organisasi kepada bawahannya dengan menggunakan kata-kata lisan. Kemudian

bawahan menginterpretasikan sebagai respon terhadap keputusan tersebut. Sedangkan komunikasi tertulis dapat berupa surat, memo, buku petunjuk, gambar, laporan, sementara percakapan interpersonal melalui telepon.

Komunikasi non verbal ialah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan (Arni Muhammad, 1995). Seorang pimpinan berbicara dengan suara yang keras dan wajah merah padam, itu menandakan bahwa pimpinan itu sedang marah, radio, televisi dan lain-lain merupakan komunikasi lisan.

Demikian pula keberadaan kepala Dinas pendidikan dan Kebudayaan kota Tanjungbalai dilihat dari cara duduk, cara berjalan berpakaian dan bersikap sebenarnya secara langsung merupakan proses komunikasi non verbal dengan para staf dan pegawai di jajaran Dinas pendidikan dan Kebudayaan Tanjungbalai. Karena setiap gerakan kepala dinas yang dilakukan mengekspresikan suatu pesan pada orang lain tentang sesuatu apakah menunjukkan keramahan, senang hati, gembira, marah atau sedih. Gerakan-gerakan mengerutkan alis, mengigit bibir, menunjuk dengan jari, tangan di pinggang semuanya mengandung arti bagi orang lain.

Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Tanjungbalai menyampaikan surat edaran tentang

ketentuan penggunaan dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) kepada Sekolah dasar, dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) agar jangan sampai terjadi kesalahan dalam mengambil kebijakan penggunaannya. Komunikasi dengan menggunakan surat juga komunikasi verbal, yang terkait dengan komunikasi dari atasan kepada bawahan dalam jajaran Dinas pendidikan dan Kebudayaan kota Tanjungbalai”.

Penggunaan surat, memo, pembicaraan lisan, penggunaan bahasa isyarat, teguran, telephone dan lain-lain adalah bahagian yang akrab dengan kehidupan organisasi dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas organisasi untuk mencapai tujuan. Komunikasi organisasi berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, atau bawahan dengan bawahan dalam konteks pelaksanaan tugas dan hubungan sosial. Komunikasi dalam organisasi menjadi napas bagi kehidupan suatu organisasi, dimana dengan komunikasi semua personil dapat mencapai tujuan dengan kata-kata, tulisan, maupun isyarat sebagai penyampaian pesan dan memahami makna perilaku satu sama lain.

Dalam konteks ini, dapat ditegaskan bahwa tata kehidupan manusia merupakan suatu sistem. Dikatakan sebagai suatu sistem karena didalamnya terdiri dari sejumlah komponen yang memiliki fungsi dan berkaitan atau mempengaruhi satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan sistem. Sejalan dengan hal di atas Salisbury (1996:22) menjelaskan: "A system is a group of

parts or components working together as a functional unit". Sistem adalah sekelompok bagian-bagian atau komponen yang bekerjasama sebagai suatu kesatuan fungsi.

Komunikasi sebagai bahagian dari proses kehidupan sosial dalam kehidupan bermasyarakat menjadi satu komponen yang tidak bisa dipisahkan dari komponen kehidupan lainnya. Apalagi dalam kehidupan suatu organisasi sebab organisasi merupakan institusi kehidupan masyarakat yang menampung sejumlah orang yang bertujuan sama, memiliki nilai-nilai yang diperjuangkan secara bersama dengan aturan-aturan yang disepakati bersama.

Lewis (1987:41) menjelaskan bahwa "An organization is crucially dependent upon its communication patterns and activities". Secara fundamental suatu organisasi sangat tergantung pada bentuk dan aktivitas komunikasi yang ada dalam organisasinya. Pola komunikasi yang diciptakan oleh pimpinan, staf dan anggota organisasi akan menentukan berjalannya perintah, pesan, kebijakan dan keputusan dalam organisasi.

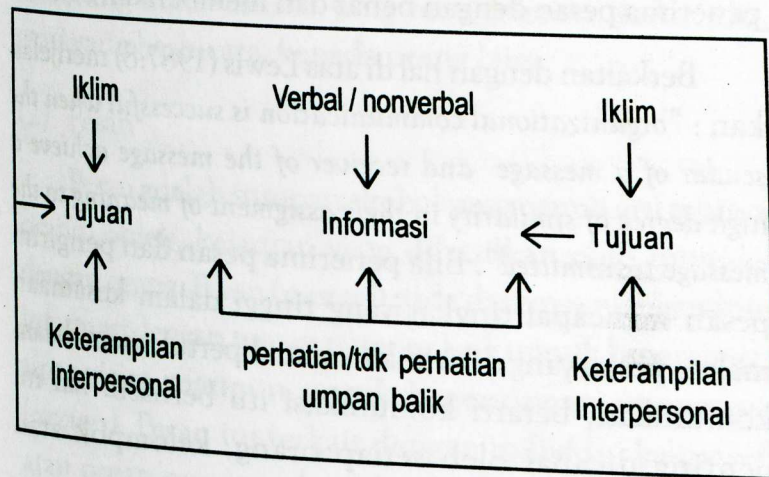
Selanjutnya Hunt (1980) menjelaskan bahwa : "communication involves one person trying to create meaning in another". Penafsiran pesan atau pemaknaan terhadap pesan oleh seseorang adalah merupakan hakekat komunikasi yang didalamnya ada model tertentu. Menurut Lewis (1987), model komunikasi dapat berfungsi atau punya ciri sebagai berikut: (1) komunikasi organisasi terjadi sebagai suatu sistem terbuka, yaitu: (1)

komunikasi organisasi melibatkan aliran pesan, bentuk dan saluran, (2) Komunikasi organisasi mempertimbangkan tujuan manajemen, proses perubahan, inovasi dan pertumbuhan, (3) komunikasi organisasi melibatkan sikap orang-orang, perasaan, hubungan dan keterampilan keterampilan.

Dari pendapat di atas dapat dipahami bahwa komunikasi sebagai suatu sistem memiliki elemen-elemen yang terdiri dari pengirim pesan (*sender*), penerima pesan (*receiver*), pesan (*message*), saluran dan tujuan. Oleh karena itu, model komunikasi organisasi menunjukkan bagaimana proses komunikasi mengambil tempat dalam organisasi diantara penerima dan pengirim pesan. Proses komunikasi tersebut bisa berlangsung dalam diri seseorang baik selaku pengirim pesan maupun sebagai penerima pesan atau sebaliknya. Karena itu komunikasi organisasi dapat memiliki sistem aliran dari atasan kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan maupun komunikasi sesama bawahan.

Kelangsungan proses komunikasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Tanjungbalai, menjadi alat yang ampuh bagi Bergeraknya roda organisasi melalui pekerjaan-pekerjaan yang lancar dari para pimpinan dan pegawai dengan mewujudkan kerjasama. Untuk itu pemahaman terhadap model komunikasi menjadikan proses komunikasi akan berlangsung efektif sebab dapat diketahui gangguan dan pemanfaatan segala potensi organisasi untuk komunikasi yang efektif. Di

bawah ini dikemukakan model komunikasi organisasi menurut Hunt, dkk (1980:36) digambarkan sebagai berikut :



Gambar di atas merupakan model utama komunikasi sebagai suatu sistem terdiri dari pengirim pesan, penerima pesan dan balikan. Interaksi antar komponen ini menentukan corak komunikasi dalam prosesnya baik dalam organisasi maupun komunikasi biasa/interpersonal dan komunikasi massa dalam interaksi sosial. Dengan demikian sebuah proses komunikasi berisikan pengiriman informasi yang wujudnya secara umum adalah verbal dan non verbal sesuai perhatian/maksud pengirim pesan. Hasil komunikasi sangat tergantung pada iklim, tujuan dan keterampilan interpersonal dalam hal ini komunikasi antara pribadi. Pesan yang disampaikan dapat menjadi kabur atau hilang sam sekali. Manakala ada gangguan dari faktor iklim organisasi atau keterampilan interpersonal dan tujuannya. Untuk itu

fungsi pesan /informasi pengirim dan penerima pesan menjadi sangat strategis karena makna yang diinginkan pengirim pesan harus diterima dan diinterpretasikan penerima pesan dengan benar dan memberikan balikan.

Berkaitan dengan hal di atas Lewis (1987:8) menjelaskan : "organizational communication is successful when the sender of a message and receiver of the message achieve a high degree of similarity in their assignment of meaning to the message transmitted". Bila penerima pesan dan pengirim pesan mencapai tingkat yang tinggi dalam kesamaan makna pesan yang dikirimkan atau dipertukarkan dalam komunikasi, berarti komunikasi itu berhasil. hal ini penting dicapai oleh setiap orang, kelompok atau organisasi dalam komunikasinya.

Untuk lebih jelasnya dapat dikemukakan disini elemen-elemen pokok komunikasi sebagai suatu sistem sebagaimana telah disebutkan pada bagian terdahulu yang terdiri atas :

(1) Pengirim Pesan

Kedudukan pengirim pesan (*sender*) adalah sebagai pemancar atau tempat dimulainya proses komunikasi. Tanpa adanya pengiriman pesan komunikasi tidak akan terjadi. Pengirim pesan tersebut bisa seorang individu, kelompok atau masyarakat yang memiliki pesan dan bertujuan untuk menyampaikannya kepada penerima pesan. Hunt (1980:37) menjelaskan : *The sender is the person or thing that actually sends the information. In social*

situation, the sender is probably the person doing the talking, but people can also receive communication stimuli from objects". Dipahami bahwa pengirim pesan adalah seseorang atau sesuatu yang mengirimkan informasi, atau yang berbicara kepada orang lain.

(2) Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Pesan (*message*) pada dasarnya mengandung informasi dengan tujuan tertentu baik untuk kepentingan sipengirim maupun untuk kepentingan sipenerima (*receiver*). Pesan itu terkait dengan individu, kelompok atau organisasi yang bernilai positif dan bisa bernilai negatif tergantung pada kepentingan sipengirim dan sipenerima. Pesan dapat disampaikan dengan verbal ataupun non verbal bahkan melalui media komunikasi modern dengan tujuan menyampaikan pesan yang dikirimkan melalui saluran tertentu.

Dalam komunikasi organisasi senantiasa terjadi penciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh aktivitas organisasi. Pesan dalam organisasi ini dapat dilihat menurut beberapa kualifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi dan arus tujuan dari pesan.

Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat pula dibedakan atas pesan verbal dan pesan non verbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya seperti surat, memo,

pidato, percakapan. Sedangkan pesan non verbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau tidak ditulis seperti bahasa gerakan badan, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah dan sebagainya. Sedangkan pengklasifikasian pesan menurut penerima dapat dibedakan pesan internal dan pesan eksternal. Pesan internal khusus dipakai pegawai dalam organisasi, seperti memo, buletin dan rapat-rapat. Sedangkan pesan eksternal khusus untuk memenuhi kebutuhan organisasi sebagai sistem terbuka yang berkaitan dengan lingkungan eksternal masyarakat umum, seperti iklan, hubungan dengan masyarakat, pelayanan umum dan lain-lain.

(3) saluran

Saluran adalah alat atau jalan yang digunakan agar pesan dapat disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima. Saluran yang umum digunakan adalah gelombang cahaya atau suara. Saluran tersebut bisa pula berupa alat tulisan, penggunaan media lain seperti buku, radio, televisi, film, telepon dan lain-lain.

(4) Penerima Pesan

Unsur lain dalam komunikasi adalah adanya penerima pesan. Dalam hal ini penerima pesan (*receiver*) adalah seorang yang menerima pesan dan menafsirkannya untuk tujuan tertentu. Hunt (1980:37) juga menjelaskan: "the person to whom the information is sent

the receiver". Penerima pesan ialah seseorang yang menerima informasi. Kedudukannya sangat menentukan penafsiran pesan dan makna informasi yang diterima dan sekaligus menentukan balikkannya. Di sini diperlukan adanya keterampilan penerima pesan dalam menafsirkan dan memberikan pemahaman terhadap arti pesan yang dikirimkan oleh pengirim pesan dalam komunikasi.

(5) Balikan (umpan balik)

Kemampuan seorang penerima pesan memberikan respons terhadap pengirim pesan menunjukkan tingkat pemahaman penerima pesan. Hal itu akan menentukan balikan yang diberikan kepada pengirim pesan tersebut. Balikan bisa sesuai bisa pula menyimpang. Berkaitan dengan hal ini ditegaskan bahwa "Feedback is important in both oral and written communication. It helps to keep communication open and free-flowing". Dengan kata lain umpan balik ini adalah sangat penting dalam memelihara komunikasi yang terbuka dan mengalir dengan baik agar komunikasi mencapai tujuannya. Berfungsinya masing-masing elemen komunikasi dalam suatu proses akan menghasilkan pencapaian tujuan yang optimal dengan terciptanya perubahan tingkah laku dari penerima pesan itu.

Dalam suatu penelitian terhadap pegawai industri di Amerika sebagaimana dikemukakan Koehler (1981) menunjukkan bahwa manajemen level pertama menghabiskan 74 % waktu mereka untuk berkomunikasi,

manajer level kedua menghabiskan 81 %, dan manajer level ketiga menghabiskan 87 %. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dua kelompok pegawai teknik dalam manajemen itu menghabiskan 57 % dan 60 % waktu mereka dalam berkomunikasi.

Hasil penelitian di atas menunjukkan betapa pentingnya peranan komunikasi dalam proses manajemen, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Proses komunikasi akan berlangsung efektif, manakala tercipta hubungan baik antara pemimpin dan bawahan. Ditegaskan oleh Hersey dan Blanchard (1988:307), bahwa untuk mencapai tujuan organisasi: *'one way is to understand and use the process of communicating with rapport'*. Berarti perlu adanya hubungan baik untuk komunikasi didalam organisasi tak terkecuali didalam pengelolaan tugas-tugas di berbagai organisasi baik organisasi bisnis, industri, perbankan, pabrikasi maupun organisasi keagamaan, sosial, politik dan pendidikan.

3. Komunikasi Sesama Bawahan (*Horizontal Communication*)

Komunikasi sesama bawahan dapat berlangsung antara kepala seksi, dengan kepala seksi lainnya dalam melakukan koordinasi tugas. Komunikasi antara pegawai keuangan dengan kepegawaian dalam hal pembuatan SK kenaikan gaji berkala untuk bulan maret 2006, harus dikomunikasikan agar apa yang dibuat kepegawaian dapat cepat disampaikan kepada pegawai keuangan/

pembuat daftar gaji agar pegawai yang menerima SK kenaikan gaji berkala tepat pada waktunya akan merasakan kepuasan kerja".

Jadi komunikasi antara sesama bawahan dalam komunikasi organisasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Tanjung Balai dapat berlangsung dalam kerangka koordinasi tugas, dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja baik dalam satu unit kerja maupun antara satu dengan unit kerja lainnya".

Efektivitas Komunikasi Organisasi

Dewasa ini di era otonomi daerah, para kepala Dinas Pendidikan dan kebudayaan, pejabat bidang pendidikan, dan kepala sekolah dituntut untuk memimpin dengan baik dengan menggunakan keterampilan berkomunikasi. Menjalankan kepemimpinan dengan baik salah satunya adalah mampu dan mau berkomunikasi secara efektif. Komunikasi organisasi dan interpersonal mempunyai fungsi penting dalam menyampaikan ide, gagasan, kebijakan dan program kerja kepada semua personil sekolah secara internal dan kepada masyarakat secara eksternal.

Komunikasi interpersonal yang efektif menurut Reger (Muhammad, 1995:176) akan terjadi apabila kedua belah pihak memenuhi kondisi berikut:

- 1) Bertemu satu sama lain secara personal
- 2) Empati secara tepat terhadap pribadi yang lain dan berkomunikasi yang dapat dipahami satu sama lain secara berarti,
- 3) Menghargai satu sama lain, bersifat positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan,
- 4) Menghayati pengalaman satu sama lain dengan sungguh-sungguh, bersikap menerima dan empati satu sama lain,
- 5) Merasa bahwa saling menjaga keterbukaan dan iklim yang mendukung dan mengurangi kecenderungan gangguan arti,
- 6) Memperlihatkan tingkah laku yang percaya penuh dan memperkuat perasaan aman terhadap yang lain.

Selanjutnya dijelaskan Supratiknya (1995) bahwa keefektifan kita dalam hubungan antar pribadi ditentukan oleh kemampuan kita untuk mengkomunikasikan secara jelas, apa yang ingin kita sampaikan, menciptakan kesan yang kita inginkan, atau memengaruhi orang lain sesuai yang hendak dicapai.

Menurut Locke (1997) keahlian hubungan antar manusia (*people skills*) penting sekali karena kepemimpinan merupakan suatu relasi yang bergantung pada interaksi antara seorang pemimpin dan para pengikut. Keahlian interpersonal juga amat penting dalam proses memberi inspirasi kepada orang-orang lain untuk ikut mengimplementasikan visi.

Menurut Supratiknya (1995) keefektifan hubungan antar pribadi adalah taraf seberapa jauh akibat-akibat dari tingkah laku kita sesuai dengan yang kita harapkan. Bila dampak dari komunikasi menimbulkan reaksi orang lain sesuai dengan apa yang diharapkan maka hal mencapai sasaran. Itu berarti kesan, perilaku dan reaksi yang diberikan penerima pesan dari seseorang merupakan pencapaian komunikasi yang diharapkan dalam bentuk perubahan tingkah laku.

Komunikasi merupakan wahana bagi individu dan kelompok dalam menyampaikan ide, pikiran atau perasaan dalam interaksi satu sama lain. Tanpa komunikasi tak akan ada interaksi antara seseorang dengan orang lain, tak akan ada interaksi antar kelompok, tak akan ada masyarakat dan tak akan ada pula pemerintahan. Oleh sebab itu komunikasi baik komunikasi verbal maupun non verbal merupakan sifat dasar dalam pertukaran pesan yang terjadi dalam kehidupan individu dan masyarakat. Untuk menyampaikan pikiran, maksud dan perasaan maka seseorang atau kelompok secara objektif melakukan komunikasi.

Selanjutnya Law dan Glover (2000) menjelaskan bahwa komunikasi efektif adalah amat penting dalam mencapai manajemen efektif sekaligus menentukan keberhasilan para pimpinan. Di banyak sekolah atau perguruan tinggi keterampilan komunikasi ini masih lemah dan kurang efektif.

Lebih lanjut dijelaskannya komunikasi yang baik dalam pendidikan adalah penting, tidak boleh dianggap sederhana karena prosesnya kompleks menyangkut pembelajaran dan pengajaran dalam tugas kepemimpinan misi pendidikan.

Menurut Locke (1997) para pemimpin sukses yang umumnya memiliki keahlian interpersonal yang amat kuat, mampu berurusan dengan orang banyak, diplomatis serta penuh perhitungan. Bahkan salah satu faktor interpersonal yang mempengaruhi kepuasan bawahan dan efektivitas kepemimpinan adalah perhatian yang ditunjukkan pemimpin. Perhatian tersebut mencakup: (1) bertindak dengan sikap bersahabat dan suportif, (2) menunjukkan kepedulian terhadap para bawahan, (3) memperhatikan kesejahteraan para bawahan, (4) menunjukkan kepercayaan dan rasa percaya diri, (5) berusaha untuk memahami problem-problem para bawahan (6) membantu perkembangan para bawahan menuju karir yang lebih tinggi, dan, (7) memasok informasi para bawahan.

Pendapat lain dikemukakan Sue dan Glover (2000) bahwa: *effective leaders need to be effective communicating with both individuals and groups- especially in communicating their ideas and vision*. Sejalan dengan pendapat ini Locke (1997) berpendapat keahlian interpersonal lainnya yang juga penting dalam upaya para pemimpin untuk mengkomunikasikan visi mereka, membujuk orang lain untuk bergabung dalam jaringan mereka dan memper-

oleh dukungan dari para anggota organisasi. Keahlian itu antara lain : mendengarkan, berkomunikasi lisan, membangun jaringan, manajemen konflik, dan menaksir diri dan orang lain.

Penutup

Untuk keberhasilan pelaksanaan program, kebijakan, perintah dan pesan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan kota Tanjungbalai, dalam aktivitas sehari-hari harus terus difungsikan komunikasi organisasi. Dimensi komunikasi organisasi dimaksud adalah komunikasi Kepala Dinas dengan kepala bidang, kepala seksi, maupun kepala tatausaha. Demikian pula kepala tatausaha, bendahara, kepala seksi juga secara aktif membuka diri mau berkomunikasi dengan kepala Dinas dalam menyampaikan berbagai persoalan kedinasan. Selain itu, para staf dan pegawai mau berkomunikasi secara baik dalam menjalankan tugas agar jangan sampai timbul konflik, pertengkaran, tumpang tindih pekerjaan karena tidak menjalankan komunikasi organisasi yang baik.

Bagaimanapun, komunikasi dan keterampilan hubungan manusia merupakan fasilitas kemampuan untuk menjalin kerjasama dengan semua orang dan memahami proses motivasi dalam menjalankan efektivitas kepemimpinan. Keahlian mendengarkan membantu seorang pemimpin membangun kepercayaan

baik lewat komunikasi formal maupun komunikasi informal dengan orang-orang lain.

Keahlian mendengarkan yang dimiliki kepala Dinas pendidikan dan Kebudayaan kota Tanjungbalai harus dioptimalkan dalam menjalankan komunikasi organisasi sehingga memungkinkan seorang kepala sekolah menggunakan segala ide dan pengalaman mereka mengenai orang lain sebagai sumber informasi sehingga keahlian tersebut merupakan sarana penting menghimpun informasi untuk mengembangkan visi, memotivasi para pengikut dan membuat strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abizar, *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Ditjen Dikti Depdikbud, 1988.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H, *Management of Organizational Behavior*. New Jersey :Englewood Cliffs, 1988.
- Koehler, J.W, *Organizational Communication: Behavioral Perspective*. Amerika: 1981.
- Law, Sue dan Glover, Derek, *Educational Leadership*. Buckingham: Open University Press, 2000.
- Lewis, P.V, *Organizational Communication*. New York: John Willey & Sons, Inc, 1987.
- Locke, E. A. *Esensi Kepemimpinan*. (Terjemahan Aris Ananda). Jakarta: Spektrum.1997.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: RinekaCipta. 1995.
- Preston, P, *Communication For Managers*. New Jersey : Prestice Hall-Englewood Cliffs. 1997.
- Robbins, SP, *Management, Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice Hall, inc Englewood Cliffs.1984.
- Salisbury, D.F, *Five Technologies Educational Change*. New Jersey: Educational Technology Publications Englewood Cliffs. 1996.
- Supratiknya. *Komunikasi Antarpribadi*. Yogyakarta: Kanisius.1995.

BAGIAN VII

STRATEGI SISTEM DALAM MENCIPTAKAN SEKOLAH UNGGUL

Oleh: Mesiono



Pendahuluan

Setiap sekolah harus tetap ada di masyarakat. Dari dulu sekolah juga ada. Sebagian ada yang sekedar ada. Keberadaannya hampir tak pernah berubah kepada yang lebih baik. Ada yang mengatakan sekolahnya jalan di tempat. Hal yang terbaik, bahkan bukan saja ada, tetapi sekolah harus dikembangkan. Mengapa sekolah perlu dikembangkan? Sekarang ini masyarakat dengan segala aspek kehidupannya sudah berubah. Sekolah juga harus berubah.

Untuk menjadi eksis di masyarakat, sekolah perlu dikelola secara baik. Pengelolaan sekolah secara baik berarti sekolah harus dapat mengakomodir harapan masyarakat terhadap sekolah. Itu artinya, kepala sekolah harus merespon tuntutan lingkungan di sekitarnya yang

semakin meningkat kepada sekolah agar sekolah mampu menyiapkan anak-anak menjadi lulusan berkualitas unggul.

Menurut Bryson (1999) bahwa pimpinan organisasi publik harus menjadi ahli strategi yang efektif jika organisasi mereka ingin memenuhi misinya dan memuaskan anggotanya di masa depan".

Para kepala sekolah, seperti halnya pimpinan organisasi bisnis, industri dan keuangan harus mengembangkan strategi yang efektif untuk menanggulangi keadaan yang berubah secara cepat. Semua kekuatan organisasi sekolah harus dimaksimalkan, peluang dimanfaatkan, dan kelemahan-kelemahannya harus dieliminir (dikurangi) di samping mengatasi ancaman bagi kelangsungan sekolah yang dipimpinnya.

Hoy, Jardin dan Wood (2000:49), menegaskan bahwa: *The problem of how best to encourage schools and colleges to develop quality from within is a difficult one to tackle*". Pendapat tersebut menegaskan bahwa sebenarnya ada kesulitan besar bagi sekolah-sekolah dalam mengembangkan kualitas yang berasal dari internal manajemennya.

Mengapa terjadi kesulitan besar dalam mengembangkan kualitas dari internal manajemen sekolah sendiri?. Setidak tidaknya ada dua alasan yang cukup kuat untuk itu, yaitu: (1) Otonomi yang setengah hati, bahwa para kepala sekolah tidak memiliki kewenangan yang penuh bersama guru-guru, dan komite sekolah

untuk mengadakan inovasi dalam berbagai bidang karena terhambat oleh aturan yang secara terperinci tidak mengatur sejauhmana hak dan wewenang mereka untuk sebuah pembaharuan, (2) Keprofesionalan kepala sekolah yang masih rendah. Hal ini terjadi sebab pengangkatan kepala sekolah masih banyak diintervensi oleh kepentingan pribadi baik dari dinas terkait maupun kepentingan lainnya.

Menurut Beare, Cadwel dan Millikan (1989:1) Ada dua kecenderungan perubahan yang dimulai sejak pertengahan tahun 1970 an, yakni perubahan cara yang sangat substansial dalam pengelolaan sekolah, yang pertama disebut dengan "*the effective schools movement*". Sepanjang kenyataannya ini terjadi dalam upaya terkonsentrasi di beberapa negara maju untuk menggali cara cara bagaimana terciptanya sekolah sekolah unggul. Gerakan kedua perubahan yang sangat besar di bidang studi yang disebut di Inggris sebagai manajemen pendidikan, yang di Amerika Utara dan Australia disebut administrasi pendidikan. Kesemuanya itu cenderung membuat banyak ide yang muncul sejak tahun 1975. Sementara di Indonesia gerakan sekolah plus atau sekolah unggul, atau sekolah model telah terjadi sejak awal; 1990 an. Namun bagi sekolah negeri keadaan tersebut baru terasa dimulai pada 2001. Persoalannya adalah apakah sekolah atau suatu perguruan harus secara otomatis menjadi sekolah unggul atau plus atau dengan sebutan lainnya baru bisa

bergerak untuk melakukan suatu perubahan ke arah pendidikan yang lebih baik?

Bagaimanapun tidak mudah untuk memberikan jawaban yang pas. Namun setidaknya tumbuhnya kesadaran untuk suatu perubahan ke depan yang lebih baik perlu dipupuk dan dibina secara terus menerus. Lebih jauh bahwa sebuah sekolah atau yayasan pendidikan baik swasta maupun negeri tidak mesti menyandang gelar plus atau unggul terlebih dahulu. Cukup dengan mendisain perencanaan strategis terlebih dahulu, bertindak ke arah perubahan dan pengembangan.

Mencermati penegasan di atas, sebenarnya cukup beralasan untuk mengatakan bahwa diperkirakan para kepala sekolah dan guru-guru cenderung kurang memiliki kemampuan yang memadai dalam merancang suatu konsep perencanaan strategik untuk mengembangkan sekolah. Paling tidak, hal itu bisa dipahami bahwa kurangnya keterampilan manajerial para kepala sekolah disebabkan penguasaan koseptual dan latihan masih sangat minim sekali. Langkah-langkah ke arah kesiapan para kepala sekolah untuk menyahuti sebuah perubahan masa depan yang diinginkan mutlak diperlukan.

Hal yang mengkhawatirkan adalah, sudah munculkah kesadaran akan pentingnya merancang pengembangan sekolah?. Kepala sekolah, para staf, guru-guru dan komite sekolah harus bekerjasama dalam memikirkan secara serius eksistensi dan prospek sekolah yang ada di lingkungannya. Kualitas seperti apa yang

diharapkan lahir dari sekolah? Untuk itu diperlukan strategi pengembangan sekolah menjadi sekolah yang benar-benar unggul, dapat berkompetisi dengan sekolah sejenis dan sama jenjang yang ada di sekitarnya.

Kepala sekolah dituntut semakin menampilkan akuntabilitas yang tinggi. Tidak hanya menata harapan masyarakat secara lebih antisipatif, akan tetapi juga perubahan terhadap fokus dari masukan (siswa), kepada hasil yang dicapai". Dengan kata lain, kepala sekolah sekarang ini, semestinya tidak hanya melakukan dengan baik, tetapi juga menyatakan bahwa mereka sedang melakukan yang baik. Masyarakat perlu mengetahui, hal baru yang baik sebagaimana dilakukan oleh sekolah di bawah pengembangan manajemen strategik sekolah untuk menjadi sekolah unggul.

Tanggung Jawab Sekolah

Kebutuhan internal dan eksternal sebuah institusi adalah untuk memperbaiki secara sistematis dan terus menerus produk, pelayanan, proses produksi, pemasaran, pelayanan, teknologi, pelatihan dan pengembangan personel serta penggunaan informasi. Sekolah untuk saat ini harus dipercepat membenahinya melalui upaya yang konstruktif dan kreatif dengan membuat seperangkat rancangan peningkatan kelas dan sekolah secara lebih efektif. Intinya agar sekolah melayani secara optimal kebutuhan pihak terkait dengan sekolah.

Menurut Drucker (1999) setidaknya ada dua tujuan utama sekolah, yaitu: pertama, mendidik pelajar dalam berbagai ragam akademik atau keterampilan kognitif dan pengetahuan dan mendidik pelajar dalam pengembangan individu dan keterampilan sosial serta kebutuhan pengetahuan untuk pekerjaan fungsional dan secara sosial dan politik.

Apakah yang menjadi elemen dari peran dan tanggung jawab yang menandai pekerjaan manajer pendidikan? Ada sejumlah perbedaan dari keterampilan teknis, hubungan manusia, dan konseptual dalam pekerjaan ketua jurusan suatu perguruan/akademi dari para dekan dan peran kepala sekolah serta para pengawas. Bahkan ada sejumlah elemen umum dari peran dan tanggung jawab yang menjadi bagian integral dari pekerjaan manajer pendidikan tertentu.

Setiap individu yang bertugas dalam struktur kependidikan formal adalah dikategorikan sebagai manajer pendidikan. Bogue (1976: 4) menegaskan, orang yang bertanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi serta mengevaluasi proses pendidikan adalah manajer pendidikan. Fungsi yang pertama dan utama dari seorang manajer pendidikan atau bisnis adalah menjamin tujuan organisasinya dinyatakan dengan jelas dan dipahami.

Ada tujuh kunci tanggung jawab kepala sekolah terhadap sekolah, yaitu: mempromosikan keamanan dan keteraturan lingkungan sekolah, melanjutkan budaya

sekolah berkaitan dengan perbaikan ber-kelanjutan, melaksanakan penilaian peningkatan prestasi pelajar berdasarkan data, melaksanakan penilaian berdasarkan standar, memantau rencana peningkatan mutu sekolah, mengelola sumberdaya manusia dan keuangan sekolah untuk mencapai prestasi sekolah, melakukan komunikasi yang baik dengan teman sejawat, orang tua dan anggota masyarakat untuk memajukan pembelajaran siswa. Oleh sebab itu, Dinas pendidikan harus menseleksi dan menempatkan kepala sekolah dengan dukungan yang kuat, otonomi. Kepala Dinas Pendidikan Kota dan atau Kabupaten harus memberikan kebijakan dan perencanaan, kerangka kerja seperti halnya pengembangan sumberdaya ketenagaan profesional untuk menjadi kepala sekolah. Perlu diberikan bantuan kepada calon kepala sekolah atau kepala sekolah yang berkinerja rendah untuk mengembangkan kemampuan dalam bekerjasama sebagai tim dan berkomunikasi dalam kepemimpinan untuk mencapai sekolah berkualitas sebagaimana diharapkan masyarakat.

Suatu sekolah akan mendapatkan manfaat dari pengembangan iklim proses pegajaran dan pembelajaran yang direncanakan dan diperiksa atau diawasi. Jadi pengembangan kualitas adalah proses yang esensial. Dalam hal ini strategi adalah suatu cara bekerja yang memudahkan perubahan dan dukungan bagi proses pengembangan sekolah. Pengembangan kualitas membuat satu perbedaan kepada pengajaran dan pembelajaran dengan menyediakan rangsangan dan

dukungan praktek bagi pengelolaan pengajaran dan pembelajaran sekolah untuk pengembangan pemantauan dan evaluasi ke dalam suatu pekerjaan.

Strategi Sistem

Strategi Pengembangan Sistem, yaitu suatu usaha perbaikan sistem sekolah secara keseluruhan. Biasanya perubahan ini lebih banyak digunakan dengan mengacu kepada pendekatan kekuasaan. Pengkal tolak mengubah sekolah berarti dari pemerintah daerah Kota atau Kabupaten atau pemerintah pusat.

Bagaimanapun, sekolah adalah unit perubahan. Kadangkala, sistem kurang diperhitungkan orang. Ada yang menganggap kalau sistem sekolah sudah ada lalu dibiarkan saja hidup sendiri. Padahal sistem memiliki pengaruh utama atas proses yang berlangsung di sekolah.

Semua sekolah membutuhkan rangkaian sistem. Ada pimpinan sekolah yang dijuluki pimpinan yang kadang hanya mengeluarkan kebijakan kampung (village policy) terhadap sekolah. Pemerintah daerah dalam hal ini Dinas Pendidikan, orang tua dan organisasi sekolah memiliki pengaruh yang berbeda-beda terhadap sekolah. Walaupun pada level sistem ada suatu kebutuhan untuk mempengaruhi sekolah seperti memelihara stabilitas dan pembiayaan yang sama untuk mengimplementasikan program pengajaran dan kebijakan sosial serta meningkatkan mutu sekolah.

Personil sekolah memerlukan bantuan dalam berbagai bentuk pengembangan yang diinginkan. Tantangan ini adalah bagaimana menciptakan suatu tanggung jawab sistem untuk mencapai kebutuhan pengembangan sekolah mencapai kualitas unggul?

Pemilihan Strategi

- 1) Pendistribusian tanggung jawab. Siapa yang seharusnya bertanggung jawab untuk memutuskan apakah proyek pengembangan sekolah dilaksanakan atau tidak dilaksanakan. Dalam berbagai literatur berkaitan dengan pengembangan sekolah sungguh persoalan strategis adalah sering sekali bersifat problematis. Sebab tanggung jawab untuk pengembangan sekolah adalah terbagi kepada berbagai lembaga dan instansi. Seperti halnya pengembangan sekolah juga merupakan tanggung-jawab Departemen Pendidikan Nasional, Dinas Pendidikan Provinsi, Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota tak terkecuali para kepala sekolah dan guru guru itu sendiri.

Begitupun alokasi sumber daya juga berhubungan dengan distribusi tanggung jawab. Kebijakan yang ditangani oleh sistem desentralisasi menjadi tanggung jawab dinas pendidikan untuk mengembangkan sekolah. Di samping itu tentu saja diperlukan pengawasan terhadap sumber daya yang disediakan

untuk pengembangan sekolah oleh para pengawas dan kepala sekolah. Jika setiap sekolah memiliki tanggung jawab atas pengembangan dirinya berarti sekolah juga harus mengawasi semua aktivitas yang berkaitan dengan anggaran yang digunakan sekolah. Tepatnya dalam masalah ini jenis pengembangan sekolah yang penting tanggungjawabnya didistribusikan sampai kepada sekolah.

- 2) *Negosiasi Sistem*, meskipun gagasan-gagasan tentang pengembangan sekolah berasal dari inisiatif dinas pendidikan atau kepala sekolah dalam kenyataannya secara keseluruhan sumber daya sekolah harus memiliki minat yang tinggi untuk mengembangkan sekolah. Jika ada perbedaan pendapat atau pertentangan adalah hal yang biasa. Dalam hubungan ini diperlukan suatu solusi dengan menegosiasikan kepada yang lain di dalam sistem untuk dapat dimodifikasi. Sistem baru manajemen menawarkan berbagai solusi untuk mengembangkan sekolah terutama yang mengakar kepada pembagian tanggung jawab dalam pengembangan sekolah. Jadi kebebasan sekolah untuk mengembangkan dirinya harus melibatkan seluruh komponen sekolah baik dari dalam maupun dari luar. Karena sekolah tidak bisa melepaskan diri dari pengaruh eksternal terutama harapan masyarakat, dan pihak terkait lainnya tentang pengembangan sekolah.

- 3) *Intervensi*. Dalam memilih cara-cara pengembangan sekolah yang berasal dari luar (eksternal) biasanya akan dihadapkan dengan beberapa dilema:

- Pengembangan dapat dikenali dengan sejumlah kecil sekolah yang ada di masyarakat. Model-model pengembangan sekolah yang ada di masyarakat dihadapkan kepada beberapa pilihan: seharusnya sangat memotivasi sekolah, dengan memilih sebagai sekolah percontohan, atau atas dasar kebutuhan yang sangat besar untuk melakukan pembaharuan sehingga merancang sendiri pengembangan sekolahnya.

- Pengembangan sekolah dapat dikenali dengan dorongan sejumlah sekolah untuk mendefinisikan kebutuhan mereka dan memulai pengembangan sendiri. Sebagai contoh mengusahakan pembiayaan dan dukungan profesional atau usaha yang dapat membuat kejelasan pengertian apakah personil sekolah merasa bahwa sekolahnya harus melakukan pengembangan.

- Pemerintah, (pemilik sekolah), dapat mengusahakan bantuan keuangan tetapi hal ini melibatkan sejumlah dilemma berapa banyak biaya yang dibutuhkan untuk sekolah tersebut. Yang manakah yang terbaik bantuan bertahap atau sekaligus. Haruskah sekolah diharapkan untuk memberikan kontribusi tentang sesuatu dari sumberdaya mereka sendiri? Haruskah dana yang

diberikan sebagai dukungan umum atau mereka mesti menyediakan dana untuk tujuan tujuan khusus.

- Pemerintah (pemilik sekolah) dapat juga mempekerjakan tenaga tenaga profesional: berarti haruskah kurikulum didefinisikan oleh perwakilan luar.? Dalam kasus ini berapa banyak cara cara yang harus dijamin sekolah atau guru guru? Haruskah pemilik sekolah memberikan kepada bantuan profesional? Jenis bantuan apakah yang sesuai? Adakah kebutuhan terhadap ahli umum atau spesialis? Haruskah bantuan dipusatkan atas tahap permulaan atau bantuan disebarkan melalui seluruh proyek pengembangan sekolah? Haruskah pemilik sekolah mensyaratkan bahwa proyek pengembangan yang dilaksanakan dipatuhi secara umum atau terperinci? Atau haruskah mereka didorong untuk membuat penyesuaian diri dengan lingkungan? dimanakah garis kebijakan dibuat? Dan siapa yang bertanggung jawab membuatnya?
- Apakah tidak seharusnya sekolah diperlakukan secara berbeda sebagai sesuatu isu terbaru. Karena sebagaimana diketahui sejumlah sekolah memiliki perbedaan yang sangat besar tentang cara cara yang ditempuh dalam mengembangkan sekolahnya. Perlakuan yang sama atau tidak sama hanya berisikan mengarahkan secara ber-

kelanjutan hal hal yang tidak sama. Haruskah pemerintah atau pemilik sekolah memperlakukan sekolah dengan cara yang berbeda? Adakah tujuan yang baik dari intervensi eksternal disesuaikan untuk setiap budaya sekolah? Dan perbedaan karakter untuk problema tertentu yang harus dihadapi dalam pengembangan sekolah? Lalu saran yang bagaimana akan membantu sekolah yang berbeda dan bagaimana menciptakan sikap untuk menerima perlakuan yang berbeda.

4) Memantau Hasil

Hal ini juga sebagai suatu kemungkinan bagi pemerintah dan pemilik sekolah untuk mempengaruhi proses pengembangan dengan arti berbagai bentuk pengawasan. Seperti halnya jenis evaluasi dalam sistem akreditasi sekolah, validasi, sisten pengawasan dan evaluasi sekolah. Semua hal tersebut merupakan model yang dapat diterima untuk mengawasi. Untuk itu ada beberapa pendekatan penting dalam memilih pengukuran pengawasan:

- Haruskah pengawasan dilakukan secara internal atau eksternal? Yang penting adalah apa kriteria pengawasan, dan siapa yang menggunakan sumberdaya pengembangan?

- Untuk mengembangkan pemantauan hasil pengaruh proyek pengembangan sekolah maka biaya harus dapat dipertanggungjawabkan. Disini harus jelas waktu penggunaan biaya sehingga dapat diprediksi pengaruhnya terhadap kualitas pengembangan.

Efektivitas Strategi Eksternal

Pembaharuan sekolah harus menggunakan semua sumber daya dan teori perubahan yang sesuai jika menginginkan perubahan sekolah membawa hasil. Hal hal yang harus diperhatikan antara lain:

- 1) Kita harus selalu berdamai dengan pihak penentang reformasi sekolah.
- 2) Sekolah sebagai suatu lembaga bersifat konservatif dan sukar berubah terbanding organisasi lainnya.
- 3) Kemampuan membiarkan orang melakukan hal baru, yang hasilnya akan terlihat di akhir kerja.
- 4) Segala sesuatu bergantung kemampuan manajer.

Ada banyak alasan mengapa reformasi sekolah gagal? Sebagai institusi yang penting bagi masyarakat sekolah harus membuat pilihan yang mantap dalam menghadapi sejumlah dilemma yang rumit. Tidak seorangpun dengan mudah dapat menjawabnya. Satu bidang yang paling populer termasuk ke dalam kajian pengembangan sekolah adalah menciptakan visi dan sasaran baru. Akan

tetapi sebuah sasaran tanpa melalui perencanaan yang baik takkan ada gunanya.

Inovasi adalah proses pembelajaran berkaitan dengan suatu tingkat ketidakpastian yang paling tinggi. Segala sesuatu akan sering mendapatkan hal hal yang jelek sebelum mereka memperoleh yang terbaik. Hal ini mungkin sederhana untuk mengetahui bagaimana pengembangan sekolah menangani peningkatan kualitas baik dari dalam maupun perlakuan dari luar. Kesiapan sekolah untuk memperbaiki usulan reformasi yang bervariasi sangat terkait dengan ketersediaan sumber daya di sekolah. Banyak sekolah yang menghadapi problema berkaitan dengan pelaksanaan kurikulum, proses pengajaran dan disiplin. Sedangkan ada sebagian sekolah menggunakan orientasi sasaran maupun orientasi tindakan dalam menangani perubahan sekolah. Pada mulanya perencanaan dilaksanakan dengan merangkul persoalan persoalan yang salah, melakukan negosiasi, menetapkan pilihan pilihan dan memutuskan strategi apa yang akan digunakan.

Tekanan dan dukungan adalah dua hal yang penting dalam konteks pengembangan sekolah. Tentu saja pemerintah daerah bertanggungjawab untuk menentukan petunjuk jangka panjang dalam pengembangan sekolah. Hal ini sepenuhnya adalah hak untuk membuat pemenuhan kebutuhan siswa, guru-guru dan kepala sekolah. Tetapi tekanan tanpa dukungan akan sangat mempengaruhi arah tindakan dalam pengembangan

sekolah. Hal yang sangat mahal dalam perubahan adalah mencari dukungan yang diperlukan.

Tanpa dukungan para guru hanya akan sekedar melihat masalah. Mereka secara otomatis memperoleh beban tanggungjawab. Jika masalah tersebut yang ditangani dalam tindakan yang konstruktif harus ada suatu atmosfer yang terbuka, suatu penerimaan terhadap keinginan dan berbagai macam pendapat dan mendorong sekolah untuk mencapai kesesuaian solusi bagi sekolahnya.

Dengan dukungan, kemudian menangkap peluang untuk melakukan pelatihan dalam suatu pengembangan sekolah tertentu khususnya di daerah, pengembangan manajemen untuk memanfaatkan waktu dalam merefleksikan proyek pekerjaan sesuai keinginan melaksanakan perubahan. Keberhasilan membutuhkan pembaharuan pada sekolah di tingkat daerah. Jika reformasi ingin berhasil maka lebih dari hanya menempatkan buku buku sumber belajar dengan yang lain di sekolah. Atau membuat struktur baru dari kurikulum atau menggunakan waktu. Untuk sebuah perubahan memerlukan waktu yang panjang, pekerjaan yang sistematis pada setiap sekolah harus merencanakan perencanaan, ada satu periode untuk beberapa tahun. Kepemimpinan dan kerja sama lintas mata pelajaran dan kelompok kerja memerlukan keterlibatan siswa, orang tua, dan pihak terkait lainnya dengan sekolah. Reformasi memerlukan budaya perubahan dalam budaya sekolah.

Hal ini memungkinkan untuk memberikan reformasi secara terorganisir sebagai proses pembelajaran. Ditambahkan bahwa reformasi merupakan peluang yang unik bagi sekolah untuk pengembangan menuju kepada pembelajaran organisasi.

Reformasi memerlukan modifikasi sistem. Tidak hanya bagi personil di sekolah yang harus melaksanakan proses pembelajaran. Hal yang sama juga memerlukan pembelajaran bagi pemerintah dan perangkatnya pada berbagai tingkatan. Hal ini berhubungan antara tingkatan yang berbeda. Yang penting dalam melakukan reformasi diupayakan agar efektif pada tingkat nasional. Untuk keberhasilan reformasi kita harus bekerja dengan semua komponen pada waktu yang sama. Individu, dan perangkat perubahan harus diarahkan kepada keberhasilan. Hasil pengembangan sekolah bergantung atas pelaksanaan kegiatan. Sungguh reformasi sekolah menunjukkan bahwa konsep reformasi yang dimiliki tidak hanya untuk perencanaan, yang sangat penting adalah pencapaian hasil. Demikian pula cara dan langkah yang digunakan dalam menata pembelajaran dan kerjasama melalui sistem.

Kenapa sekolah harus berubah? Jawabannya adalah alam bergerak senantiasa dalam perubahan. Atau dapat dikatakan, anda yang merubah sistem atau sistem yang akan merubah anda. Dalam percepatan perubahan yang berlangsung saat ini, tidak ada lagi ruang yang tersisa kecuali berada dalam perubahan yang terus menerus.

Lalu, apa yang menjadi alasan positif untuk melakukan perubahan?

Menurut Newton dan Tarrant (1992:10) Beberapa alasan positif untuk suatu perubahan adalah:

1. Inovasi selalu dan akan tetap menjadi penting dan menginspirasi
2. Perubahan menciptakan pilihan yang lebih baik untuk pribadi sebagai konsumen maupun sebagai pekerja
3. Perubahan dapat membantu perkembangan pribadi dan membangun profesionalitas.
4. Perubahan membawa lebih banyak pilihan, kelompok yang bervariasi untuk penempatan kerja.
5. Perubahan dapat menjaga segala sesuatu berada dalam proporsinya
6. Perubahan mendorong tindakan riset dan membantu studi integritas akademis dan praktek keseharian.
7. Perubahan menciptakan kepercayaan.
8. Perubahan dapat menyinari kekuatan inti, etika, keterampilan dan atribut yang menutupi etos sekolah.
9. Perubahan konsisten dengan toleransi keberagaman, individual, budaya dan keorganisasian.
10. Perubahan dapat memproduksi (*exponential payoffs*) dari alokasi sumber daya.
11. Perubahan dapat membantu perkembangan karir individu.

12. Perubahan dapat menarik kepentingan dan perhatian.
13. Kesuksesan inovasi biasanya butuh waktu, maka perubahan dapat membantu perkembangan kesesuaian dan rasa tujuan, dari pekerjaan menghadapi tawar menawar tujuan.

Perlu dijelaskan bahwa pandangan lebih positif tentang mengapa perubahan diinginkan. Maka manajer pendidikan dapat memulai untuk menyebarkan sedikit optimisme di antara mereka dan kepada para staf, karena optimisme merupakan hal yang positif. Sikap optimistik menambah kekuatan yang lebih besar pada organisasi tertentu sehingga dapat dikomunikasikan pada semua orang yang menjadi bagian atau berhubungan dengan sekolah khususnya murid. Ditambahkan bahwa anak-anak harus optimis terhadap penggunaan waktu mereka secara realistis. Karena hal itu menjadi hal yang esensial, belajar terhadap nilai optimisme. Alasan untuk melakukan segala sesuatu dalam jangka pendek dan memanfaatkan peluang khususnya bagi kepentingan anak adalah realistis tetapi bersikap positif adalah penting dan memberikan keuntungan dalam kurikulum tersembunyi di sekolah.

Hal ini dapat diyakini bahwa personil sekolah dan kebutuhan mereka serta hak-hak yang berkaitan dengan tanggungjawab dalam pembelajaran serta pengembangannya di masa depan. Kerjasama yang baik dengan orang

lain dan penataannya untuk mencapai tujuan yang mulia perlu diwujudkan segera.

Kita dapat merasakan bahwa sumberdaya terpenting dalam organisasi apapun adalah manusia. Lebih kuat lagi kita juga merasakan bahwa pembentukan sumber daya itu hanya ada di sekolah. Maka melalui sekolah diupayakan agar sikap proaktif menghadapi perubahan menjadi pilihan utama. Sumber daya yang sangat penting ini lebih baik diarahkan untuk menentukan target hasil yang baik daripada merespon secara cepat sewaktu terjadi hal hal yang mengarahkan ke jalan yang salah. Jadi permasalahan tidak lagi diselesaikan secara kasus per-kasus. Sikap proaktif dalam hubungan ini bermakna bahwa sekolah merencanakan suatu cara dan mengimplementasikan rancangan rancangan yang positif. Langkah langkah terpenting untuk menyusun perilaku proaktif itu adalah pengalokasian waktu dan keputusan keputusan strategis tentang cara mewujudkan tujuan.

Keinginan yang besar untuk melakukan perubahan itu haruslah menjadi sikap bagi setiap pemimpin sekolah, para guru, pegawai dan komite sekolah. Bila tidak, perubahan itu sendiri akan melanda tanpa dapat ditahan. Persoalannya adalah adanya pandangan bahwa untuk menjadi sekolah unggul atau sekolah plus itu butuh biaya yang sangat mahal. Imej tersebut tidak sepenuhnya salah. Namun hal yang terpenting adalah tumbuhnya kesadaran bahwa banyak langkah-langkah awal yang strategis untuk memulai sebuah perubahan organisasi sekolah dengan hanya sedikit biaya.

Rothwell, Sullivan, Mclean (1995:9) menjelaskan "organizational development is primary emphasize is on relationship and processes between and among individuals and groups, it is primary intervention is influence on the relationship of individuals and groups effect an in fact on the organization as systems. Bermakna, pengembangan organisasi sangat menekankan pada hubungan dan proses antara berbagai individu dan kelompok dalam realitas suasana yang saling mempengaruhi dalam organisasi sebagai suatu sistem.

Lebih lanjut dijelaskan Rothwell dkk (1995) bahwa pengembangan organisasi mencakup hal hal:

- 1) Perspektif jangka panjang dan tidak kaku. Strategi pemecahan masalah kinerja.
- 2) Harus didukung oleh manajer puncak.
- 3) Menekankan partisipasi pegawai dalam men-diagnosis problem, pertimbangan solusi, memilih solusi, identifikasi perubahan tujuan, pelaksanaan perubahan rencana, dan evaluasi hasil.
- 4) Setiap orang memiliki peluang memberikan kontribusi dan bertanggungjawab dalam meningkatkan mutu organisasi.

Pengembangan organisasi tentu harus diawali dengan perubahan sikap dalam melihat persoalan kependidikan. Untuk menuju suatu perubahan sikap itu Newton dan Tarrant (Newton dan Tarrant, 1992:28)

lain dan penataannya untuk mencapai tujuan yang mulia perlu diwujudkan segera.

Kita dapat merasakan bahwa sumberdaya terpenting dalam organisasi apapun adalah manusia. Lebih kuat lagi kita juga merasakan bahwa pembentukan sumber daya itu hanya ada di sekolah. Maka melalui sekolah diupayakan agar sikap proaktif menghadapi perubahan menjadi pilihan utama. Sumber daya yang sangat penting ini lebih baik diarahkan untuk menentukan target hasil yang baik daripada merespon secara cepat sewaktu terjadi hal hal yang mengarahkan ke jalan yang salah. Jadi permasalahan tidak lagi diselesaikan secara kasus per-kasus. Sikap proaktif dalam hubungan ini bermakna bahwa sekolah merencanakan suatu cara dan mengimplementasikan rancangan rancangan yang positif. Langkah langkah terpenting untuk menyusun perilaku proaktif itu adalah pengalokasian waktu dan keputusan keputusan strategis tentang cara mewujudkan tujuan.

Keinginan yang besar untuk melakukan perubahan itu haruslah menjadi sikap bagi setiap pemimpin sekolah, para guru, pegawai dan komite sekolah. Bila tidak, perubahan itu sendiri akan melanda tanpa dapat ditahan. Persoalannya adalah adanya pandangan bahwa untuk menjadi sekolah unggul atau sekolah plus itu butuh biaya yang sangat mahal. Imej tersebut tidak sepenuhnya salah. Namun hal yang terpenting adalah tumbuhnya kesadaran bahwa banyak langkah-langkah awal yang strategis untuk memulai sebuah perubahan organisasi sekolah dengan hanya sedikit biaya.

Rothwell, Sullivan, Mclean (1995:9) menjelaskan "organizational development is primary emphasize is on relationship and processes between and among individuals and groups, it is primary intervention is influence on the relationship of individuals and groups effect an in fact on the organization as systems. Bermakna, pengembangan organisasi sangat menekankan pada hubungan dan proses antara berbagai individu dan kelompok dalam realitas suasana yang saling mempengaruhi dalam organisasi sebagai suatu sistem.

Lebih lanjut dijelaskan Rothwell dkk (1995) bahwa pengembangan organisasi mencakup hal hal:

- 1) Perspektif jangka panjang dan tidak kaku. Strategi pemecahan masalah kinerja.
- 2) Harus didukung oleh manajer puncak.
- 3) Menekankan partisipasi pegawai dalam men-diagnosis problem, pertimbangan solusi, memilih solusi, identifikasi perubahan tujuan, pelaksanaan perubahan rencana, dan evaluasi hasil.
- 4) Setiap orang memiliki peluang memberikan kontribusi dan bertanggungjawab dalam meningkatkan mutu organisasi.

Pengembangan organisasi tentu harus diawali dengan perubahan sikap dalam melihat persoalan kependidikan. Untuk menuju suatu perubahan sikap itu Newton dan Tarrant (Newton dan Tarrant, 1992:28)

lain dan penataannya untuk mencapai tujuan yang mulia perlu diwujudkan segera.

Kita dapat merasakan bahwa sumberdaya terpenting dalam organisasi apapun adalah manusia. Lebih kuat lagi kita juga merasakan bahwa pembentukan sumber daya itu hanya ada di sekolah. Maka melalui sekolah diupayakan agar sikap proaktif menghadapi perubahan menjadi pilihan utama. Sumber daya yang sangat penting ini lebih baik diarahkan untuk menentukan target hasil yang baik daripada merespon secara cepat sewaktu terjadi hal hal yang mengarahkan ke jalan yang salah. Jadi permasalahan tidak lagi diselesaikan secara kasus per-kasus. Sikap proaktif dalam hubungan ini bermakna bahwa sekolah merencanakan suatu cara dan mengimplementasikan rancangan rancangan yang positif. Langkah langkah terpenting untuk menyusun perilaku proaktif itu adalah pengalokasian waktu dan keputusan keputusan strategis tentang cara mewujudkan tujuan.

Keinginan yang besar untuk melakukan perubahan itu haruslah menjadi sikap bagi setiap pemimpin sekolah, para guru, pegawai dan komite sekolah. Bila tidak, perubahan itu sendiri akan melanda tanpa dapat ditahan. Persoalannya adalah adanya pandangan bahwa untuk menjadi sekolah unggul atau sekolah plus itu butuh biaya yang sangat mahal. Imej tersebut tidak sepenuhnya salah. Namun hal yang terpenting adalah tumbuhnya kesadaran bahwa banyak langkah-langkah awal yang strategis untuk memulai sebuah perubahan organisasi sekolah dengan hanya sedikit biaya.

Rothwell, Sullivan, Mclean (1995:9) menjelaskan "organizational development is primary emphasize is on relationship and processes between and among individuals and groups, it is primary intervention is influence on the relationship of individuals and groups effect an in fact on the organization as systems. Bermakna, pengembangan organisasi sangat menekankan pada hubungan dan proses antara berbagai individu dan kelompok dalam realitas suasana yang saling mempengaruhi dalam organisasi sebagai suatu sistem.

Lebih lanjut dijelaskan Rothwell dkk (1995) bahwa pengembangan organisasi mencakup hal hal:

- 1) Perspektif jangka panjang dan tidak kaku. Strategi pemecahan masalah kinerja.
- 2) Harus didukung oleh manajer puncak.
- 3) Menekankan partisipasi pegawai dalam men-diagnosis problem, pertimbangan solusi, memilih solusi, identifikasi perubahan tujuan, pelaksanaan perubahan rencana, dan evaluasi hasil.
- 4) Setiap orang memiliki peluang memberikan kontribusi dan bertanggungjawab dalam meningkatkan mutu organisasi.

Pengembangan organisasi tentu harus diawali dengan perubahan sikap dalam melihat persoalan kependidikan. Untuk menuju suatu perubahan sikap itu Newton dan Tarrant (Newton dan Tarrant, 1992:28)

lain dan penataannya untuk mencapai tujuan yang mulia perlu diwujudkan segera.

Kita dapat merasakan bahwa sumberdaya terpenting dalam organisasi apapun adalah manusia. Lebih kuat lagi kita juga merasakan bahwa pembentukan sumber daya itu hanya ada di sekolah. Maka melalui sekolah diupayakan agar sikap proaktif menghadapi perubahan menjadi pilihan utama. Sumber daya yang sangat penting ini lebih baik diarahkan untuk menentukan target hasil yang baik daripada merespon secara cepat sewaktu terjadi hal hal yang mengarahkan ke jalan yang salah. Jadi permasalahan tidak lagi diselesaikan secara kasus per-kasus. Sikap proaktif dalam hubungan ini bermakna bahwa sekolah merencanakan suatu cara dan mengimplementasikan rancangan rancangan yang positif. Langkah langkah terpenting untuk menyusun perilaku proaktif itu adalah pengalokasian waktu dan keputusan keputusan strategis tentang cara mewujudkan tujuan.

Keinginan yang besar untuk melakukan perubahan itu haruslah menjadi sikap bagi setiap pemimpin sekolah, para guru, pegawai dan komite sekolah. Bila tidak, perubahan itu sendiri akan melanda tanpa dapat ditahan. Persoalannya adalah adanya pandangan bahwa untuk menjadi sekolah unggul atau sekolah plus itu butuh biaya yang sangat mahal. Imej tersebut tidak sepenuhnya salah. Namun hal yang terpenting adalah tumbuhnya kesadaran bahwa banyak langkah-langkah awal yang strategis untuk memulai sebuah perubahan organisasi sekolah dengan hanya sedikit biaya.

Rothwell, Sullivan, Mclean (1995:9) menjelaskan "organizational development is primary emphasize is on relationship and processes between and among individuals and groups, it is primary intervention is influence on the relationship of individuals and groups effect an in fact on the organization as systems. Bermakna, pengembangan organisasi sangat menekankan pada hubungan dan proses antara berbagai individu dan kelompok dalam realitas suasana yang saling mempengaruhi dalam organisasi sebagai suatu sistem.

Lebih lanjut dijelaskan Rothwell dkk (1995) bahwa pengembangan organisasi mencakup hal hal:

- 1) Perspektif jangka panjang dan tidak kaku. Strategi pemecahan masalah kinerja.
- 2) Harus didukung oleh manajer puncak.
- 3) Menekankan partisipasi pegawai dalam men-diagnosis problem, pertimbangan solusi, memilih solusi, identifikasi perubahan tujuan, pelaksanaan perubahan rencana, dan evaluasi hasil.
- 4) Setiap orang memiliki peluang memberikan kontribusi dan bertanggungjawab dalam meningkatkan mutu organisasi.

Pengembangan organisasi tentu harus diawali dengan perubahan sikap dalam melihat persoalan kependidikan. Untuk menuju suatu perubahan sikap itu Newton dan Tarrant (Newton dan Tarrant, 1992:28)

dalam karyanya *Managing Change In Schools* mengungkapkan rencana aksi untuk suatu perubahan sebagai berikut:

- 1) Menetapkan alasan alasan untuk suatu perubahan secara terperinci
- 2) Jelaskan alasan alasan perubahan itu dalam terminologi yang positif
- 3) Jadikan alasan alasan positif itu perubahan terbuka untuk berbagai isu yang berkembang pada berbagai tingkat dan dapat dievaluasi.
- 4) Buatlah suatu model pendidikan dari proses perubahan.
- 5) Mulai melakukan tindakan sebaik apa yang dibicarakan, buat kesepakatan waktu yang spesifik, dan mulai dengan bidang pekerjaan yang paling mudah.
- 6) Sebarkan pandangan tentang proses perubahan secara berputaran dalam skala waktu 3 tahun.
- 7) Terimalah proses perubahan itu sebagai suatu keniscayaan dalam pencarian untuk merealisasikan potensi kemanusiaan yang anda dan orang lain miliki.
- 8) Terima keberadaan orang lain sebagai aset dan merubahnya sebagai proses kerjasama.
- 9) Rekam dalam ingatan dan selalu ingat tujuan atau pencapaian.

Merujuk kepada Bearh, Caldwell dan Millikan (1989:11) tentang makna efektif yang dikutip dari Chester Bernard telah menjadi pegangan dalam karya klasiknya *The Function of the Executive* bahwa *An action*

is executive thus to be effective an action or an institution must bring something about, must accomplish something. Indeed the term implies that the action is the deliberate. You are effective if you set yourself a target and the hit it. Makna bebasnya executive itu adalah tindakan, lalu untuk menjadi berpengaruh suatu tindakan atau suatu lembaga mesti ada yang diembannya, mesti mencapai sesuatu, Sungguh apa yang disebut dengan implikasi itu melakukan tindakan yang disengaja. Anda disebut efektif bila anda menyusun suatu target dan dapatkan itu. Bahwa kunci efektif untuk mengendalikan sebuah pengembangan itu adalah tindakan, tanpa tindakan semuanya jadi sia-sia. Persoalannya adalah bagaimana mengetahui dan dari titik mana kita harus memulainya.

Untuk mengetahui arah dan titik masalah pengembangan sekolah yang diinginkan, Newton dan Tarrant (2000) memberi petunjuk sebagai berikut:

- 1) Pada wilayah mana anda ingin sesuatu itu menjadi sangat jelas sebelum anda merencanakan perubahan.
- 2) Pada bagian apa di sekolah itu yang menjadi pusat perhatian anda.
- 3) Pada area yang mana yang terbuka peluang untuk disesuaikan dengan perubahan dalam waktu dekat.
- 4) Bagian mana dari perubahan itu yang paling mudah diimplementasikan.

- 5) Sudahkah ada kesepakatan untuk proses evaluasi dari orang-orang yang sangat menentukan dalam organisasi.
- 6) Tentukan skala waktu kapan untuk memulainya.
- 7) Sumber daya apa yang anda miliki yang siap untuk melayani?
- 8) Berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh personil kunci untuk menyelesaikan evaluasi.
- 9) Bagaimana dengan keakuratan data yang akan dievaluasi dapat membantu sekolah untuk bergerak maju?
- 10) Apakah anda akan melibatkan konsultan?
- 11) Teknologi apa yang anda punya untuk pengelolaan data?
- 12) Apa anda yakin yakin bahwa tanggungjawab berkenaan dengan evaluasi secara absolut bersih, dan semua pihak tahu secara tepat apa yang mesti mereka kerjakan.
- 13) Kapan anda mulai?

Dengan menjawab pertanyaan di atas secara jelas, berarti memulai evaluasi dengan mencari informasi dari dalam sekolah atau organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Dari sudut pandang inilah anda sebenarnya telah memulai untuk memutuskan apakah anda menggunakan atau tidak suatu persiapan sistem pengembangan yang bermuara pada perubahan, kemajuan dan keunggulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Beare, H, dkk, *Eccellent School*, New York: Routledge. 1989.
- Bogue, E. G and Robert L. Saunders. *The Educational Manager: Artist and Practitioner*. California; Wadsworth Publishing Company, Inc, 1976.
- Bryson, John, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Publishers, 1988.
- Dalin, Per, *School Development: Theories and Strategies*, London: Redwood Books. 1995.
- Depdiknas, *Laporan Nasional tentang Pembangunan Pendidikan Negara Indonesia*, Jakarta: Balitbang Depdiknas. 2001.
- Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Ditjen Dikdasmen. 1998.
- Drucker, Peter F, *Management Challenges for the 21 Century*, Oxford: Butterworth Heneimann, 1999.
- Hoy, C, Bayne, C, Jardine, B dan Wood, M, *Improving Quality in Education*. London: Falmer Press. 2000.
- Newell, C. A, *Human Behavior Educational Administration*. New Jersey: Englewood Cliffs. 1978.
- Newton, C dan TI. *Managing Change in Schools*, London: Rotlodge. 1992.

- 5) Sudahkah ada kesepakatan untuk proses evaluasi dari orang-orang yang sangat menentukan dalam organisasi.
- 6) Tentukan skala waktu kapan untuk memulainya.
- 7) Sumber daya apa yang anda miliki yang siap untuk melayani?
- 8) Berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh personil kunci untuk menyelesaikan evaluasi.
- 9) Bagaimana dengan keakuratan data yang akan dievaluasi dapat membantu sekolah untuk bergerak maju?
- 10) Apakah anda akan melibatkan konsultan?
- 11) Teknologi apa yang anda punya untuk pengelolaan data?
- 12) Apa anda yakin yakin bahwa tanggungjawab berkenaan dengan evaluasi secara absolut bersih, dan semua pihak tahu secara tepat apa yang mesti mereka kerjakan.
- 13) Kapan anda mulai?

Dengan menjawab pertanyaan di atas secara jelas, berarti memulai evaluasi dengan mencari informasi dari dalam sekolah atau organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Dari sudut pandang inilah anda sebenarnya telah memulai untuk memutuskan apakah anda menggunakan atau tidak suatu persiapan sistem pengembangan yang bermuara pada perubahan, kemajuan dan keunggulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Beare, H, dkk, *Eccellent School*, New York: Routledge. 1989.
- Bogue, E. G and Robert L. Saunders. *The Educational Manager: Artist and Practitioner*. California; Wadsworth Publishing Company, Inc, 1976.
- Bryson, John, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Publishers, 1988.
- Dalin, Per, *School Development: Theories and Strategies*, London: Redwood Books. 1995.
- Depdiknas, *Laporan Nasional tentang Pembangunan Pendidikan Negara Indonesia*, Jakarta: Balitbang Depdiknas. 2001.
- Depdiknas, *Panduan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Ditjen Dikdasmen. 1998.
- Drucker, Peter F, *Management Challenges for the 21 Century*, Oxford: Butterworth Heneimann, 1999.
- Hoy, C, Bayne, C, Jardine, B dan Wood, M, *Improving Quality in Education*. London: Falmer Press. 2000.
- Newell, C. A, *Human Behavior Educational Administration*. New Jersey: Englewood Cliffs. 1978.
- Newton, C dan TI. *Managing Change in Schools*, London: Rotlodge. 1992.

Nanus, Burt and Stephen M Dobbs, *Leaders Who Make A Difference*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. 1999.

Owens, Robert G, *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon. 1995.

TENTANG PENULIS

Prof. DR. Usman Pelly, MA, lahir di Lhoksemawe, 12 Juli 1938, menamatkan SR Negeri di Kutacane, 1952, SGB. Negeri Kutacane, 1956, dan SGA Negeri Kutaradja, 1959. Kemudian menyelesaikan BA (Paedagogik) FKIP USU 1962 dan Drs. IKIP Negeri Medan 1969 pada jurusan Administrasi Pendidikan

Pada tahun 1964, melanjutkan studi pada Labor and Industrial Relation pada ICFTU. Asian Trade Union College, di Calcutta (India). Pada th. 1967 melanjutkan studi ke Amerika Serikat, memperoleh MA Antopologi pada University of Illinois UC. Chicago dan pada th. 1983 mendapatkan Ph.D. (Doktor) Antropologi Kependudukan dari University of Illinois dalam Antropologi Kependudukan.

Pada th. 1976 lulus dari PLPIS (Pusat Latihan Ilmu-Ilmu Sosial) di Ujung Pandang, sebagai peneliti terbaik dengan penelitian mengenai "Pewarisan Keterampilan Membuat Perahu Bugis Pinisi), diterbitkan oleh The National Maritime British Museum (London, 1980).

Mulai menjadi staf pengajar dengan pangkat sebagai asisten PT (1963), dan menjadi Guru Besar IKIP.Negeri Medan (1990), pernah menjadi PR.I dan VI, Koordinator Kopertis Wilayah I, dan Direktur Pasaca Sarjana Unimed (2005). Menjadi Visiting Professor di Passau University, Jerman (1995), dan Nihon University, Jepang (Spring, 2005). Menikah dengan Dra.Zanibar Parinduri, dikaruniai 5 orang putri, empat telah menyelesaikan Magisternya dan satu orang Ph.D (Doktor di UKM.Malaysia).

Prof. Dr. Harun Sitompul, M.Pd, lahir di Sibolga, tanggal 5 Juli 1960. Pendidikan yang ditempuhnya: SDN di Sarulla tamat tahun 1973, SMPN Sarulla tahun 1976, STM Negeri Pansurnapitu Tarutung tahun 1980, Sarjana Pendidikan Teknik Sipil IKIP Medan, tahun 1985, Magister Pendidikan (M.Pd) IKIP Jakarta tahun 1992, dan Doktor Pendidikan dari PPS IKIP Jakarta tahun 1997.

Diangkat sebagai Dosen IKIP Negeri Medan tahun 1986, Asisten Direktur II PPS UNIMED tahun 2003-2005, Ketua Prodi Teknologi Pendidikan PPS UNIMED tahun 2005 sampai sekarang, dan mengajar pada berbagai perguruan tinggi di Medan. Beliau aktif menulis dan mengelola berbagai jurnal ilmiah, serta Seminar, Lokakarya, penelitian, dan workshop bidang pendidikan, pelatihan, dan ketenagakerjaan, serta kewirausahaan di jajaran Depnaker Sumatera Utara. Saat ini juga aktif sebagai Ketua bidang Pengembangan Ikatan Profesi Teknologi Pendidikan Indonesia Sumatera Utara, dan terpilih sebagai Dosen terbaik Pascasarjana tahun 2003.

Menikah dengan Dra. Rosmery Siregar, dan dikaruniai empat orang anak: Puteri Lestari Sitompul (mahasiswa), Haryani Pratiwi Sitompul (SMA N 4 Medan), Rifki M. Arfan Sitompul (SMP Negeri), dan Adinda Faradiba Sitompul (SD)

Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd, lahir di Bukit Tinggi tahun 1955. Pendidikan SD, SMP, dan STM diselesaikan di Bukit Tinggi Sumatera Barat. Kemudian kuliah di FPTK IKIP Padang meraih gelar BSc tahun 1979, Sarjana Teknik Keguruan FPTK IKIP Medan tahun 1983, Sarjana Teknik di FT UISU tahun 1998, dan meraih gelar MPd di IKIP Yogyakarta tahun 1989. Kemudian meraih gelar Doktor pada PPS IKIP Bandung tahun 1996.

Diangkat menjadi dosen IKIP Medan tahun 1984, kemudian dipercaya sebagai Pembantu Dekan I Fakultas Teknik UNIMED tahun 1999-2003, dan Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan PPS UNIMED Medan tahun 2003 sampai sekarang. Selain itu, beliau juga dosen pada berbagai Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Medan, Konsultan, peneliti, Sekretaris Lembaga Penelitian UNIMED 1999-2000, dan staf ahli Rektor UNIMED Medan. Selain itu, beliau juga aktif dalam berbagai organisasi profesi dan kependidikan serta sebagai ketua BM3 Sumatera Utara periode 2005-2010.

Menikah dengan Chairul Yaumiyah Aman, SE, dikaruniai tiga orang anak: Muhammad Rizqi Zati, Vidya Ani Amalia, dan Muhammad Nugraha.

Prof. Dr. Khairil Ansari, M.Pd. lahir di Perbaungan, 10 September 1963, menamatkan SD Setia Budi di Perbaungan, 1975, SMP Negeri Perbaungan, 1979, dan SMA Negeri Lubuk Pakam, 1982. Kemudian menyelesaikan Sarjana Pendidikan IKIP Negeri Medan 1987.

Pada tahun 1992, melanjutkan studi di IKIP Bandung, memperoleh Magister Pendidikan Bahasa Indonesia dan pada tahun 1997 mendapatkan Doktor Pendidikan Bahasa dari IKIP Jakarta.

Mulai menjadi staf pengajar dengan pangkat panata muda/Asisten Ahli Madya (1988), dan menjadi Guru Besar Universitas Negeri Medan (UNIMED) (2005), pernah menjabat sebagai Pembantu Dekan Bidang Administrasi dan Keuangan FBS Unimed (1999 - 2003), Pembantu Dekan Bidang Akademik FBS Unimed (2003-2007), dan Ketua Program Pendidikan Masyarakat LPM Unimed Medan (1998-1999), Ketua Himpunan Pembina Bahasa Indonesia Wilayah

Sumatera Utara (2003-2006), Dosen Pascasarjana Universitas Negeri Medan (2002 - sekarang) Dosen Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan (1998 - 2003), Dosen STBA Institut Teknologi Manajemen Internasional (2000 - sekarang), Dosen Pusklat Provinsi Tk. I Sumatera Utara (1991-1993), dan Local Consultant for Assistance Special Project Sustainability OECF (Overseas Economic Cooperation Fund) 1995.

Drs. Syafaruddin, M.Pd lahir di Asahan, 16 Juli 1962. Pendidikannya pada Sekolah dasar diselesaikan pada tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau Rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan kuliah pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara program Pendidikan Agama Islam strata satu (S.1) tahun 1987. Menyelesaikan pendidikan strata dua (S.2) program Administrasi Pendidikan pada PPS Universitas Negeri Padang tahun 2000. Sekarang sedang menyelesaikan program Manajemen Pendidikan strata tiga (S.3) pada PPS Universitas Negeri Jakarta.

Bertugas di Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai dosen mengasuh mata kuliah Ilmu Pendidikan. Pengajar Mata Kuliah Metodologi Penelitian pada Akademi Pengajian Dakwah Sungai Patani, Kedah Darul Aman Malaysia tahun 2003.

Karya ilmiah yang sudah diterbitkan antara lain: Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan (Grasindo, 2002), Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan (Grasindo, 2004), Visi Baru Al-Ittihadiyah (Citapustaka Media, 2004), Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (Ciputat Pres, 2005), Kapita Selekta Pendidikan (IAIN Pres, 1999), Ilmu

Pendidikan: Perspektif Baru Rekonstruksi Budaya Abad XXI (Citapustaka Media, 2005), Filsafat Pendidikan Islam (IAIN Pres, 2001), Manajemen Pembelajaran (Quantum Teaching Press, 2005), Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam konteks Otonomi Daerah (Quantum teaching Press, 2006).

Drs. H. Hamlet Sinambela, lahir di Asahan tanggal 27 Nopember 1956, menamatkan SD Negeri di Sei Kepayang tahun 1969, tamat SMP tahun 1972, dan tamapt SPG di Tanjungbalai tahun 1975. Kemudian melanjutkan pendidikan ke IKIP jurusan Bimbingan Konseling tamat tahun 1989. Pada tahun 2006 lulus Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan program studi Administrasi Pendidikan”.

Diangkat sebagai PNS tahun 1979 sebagai Guru SD, tahun 1990 s/d 1998 sebagai Anggota DPRD kota Tanjungbalai. Kemudian tahun 2005 sampai sekarang dipercaya sebagai Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai.

Menikah dengan Hanizar, dan dikarunia empat orang anak: Hasnul Arif, Hasfianti, Evi Afrianti, dan Khairil Azmi”.

Mesiono, M.Pd., lahir di Bah Butong Kecamatan Sidamanik Kabupaten Simalungun Kota Pematang Siantar tanggal 27 Juli 1971, menamatkan SD Negeri di Bah Butong tahun 1985, Madrasah Tsanawiyah (MTs.S) di Bah Butong tahun 1988, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Pematang Siantar tahun 1991, kemudian melanjutkan Studi ke IAIN SU-Medan Jurusan Pendidikan Agama Islam dan lulus tahun

Sumatera Utara (2003-2006), Dosen Pascasarjana Universitas Negeri Medan (2002 - sekarang) Dosen Pascasarjana IAIN Sumatera Utara Medan (1998 - 2003), Dosen STBA Institut Teknologi Manajemen Internasional (2000 - sekarang), Dosen Pusdiklat Provinsi Tk. I Sumatera Utara (1991-1993), dan Local Consultant for Assistance Special Project Sustainability OECF (Overseas Economic Cooperation Fund) 1995.

Drs. Syafaruddin, M.Pd lahir di Asahan, 16 Juli 1962. Pendidikannya pada Sekolah dasar diselesaikan pada tahun 1975, Madrasah Tsanawiyah tahun 1979, Madrasah Aliyah tahun 1982 di Pulau Rakyat Kabupaten Asahan. Kemudian menyelesaikan kuliah pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara program Pendidikan Agama Islam strata satu (S.1) tahun 1987. Menyelesaikan pendidikan strata dua (S.2) program Administrasi Pendidikan pada PPS Universitas Negeri Padang tahun 2000. Sekarang sedang menyelesaikan program Manajemen Pendidikan strata tiga (S.3) pada PPS Universitas Negeri Jakarta.

Bertugas di Fakultas Tarbiyah IAIN SU sejak tahun 1990 sebagai dosen mengasuh mata kuliah Ilmu Pendidikan. Pengajar Mata Kuliah Metodologi Penelitian pada Akademi Pengajian Dakwah Sungai Patani, Kedah Darul Aman Malaysia tahun 2003.

Karya ilmiah yang sudah diterbitkan antara lain: Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan (Grasindo, 2002), Sistem Pengambilan Keputusan Pendidikan (Grasindo, 2004), Visi Baru Al-Ittihadiyah (Citapustaka Media, 2004), Manajemen Lembaga Pendidikan Islam (Ciputat Pres, 2005), Kapita Selekta Pendidikan (IAIN Pres, 1999), Ilmu

Pendidikan: Perspektif Baru Rekonstruksi Budaya Abad XXI (Citapustaka Media, 2005), Filsafat Pendidikan Islam (IAIN Pres, 2001), Manajemen Pembelajaran (Quantum Teaching Press, 2005), Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan dalam konteks Otonomi Daerah (Quantum teaching Press, 2006).

Drs. H. Hamlet Sinambela, lahir di Asahan tanggal 27 Nopember 1956, menamatkan SD Negeri di Sei Kepayang tahun 1969, tamat SMP tahun 1972, dan tamapt SPG di Tanjungbalai tahun 1975. Kemudian melanjutkan pendidikan ke IKIP jurusan Bimbingan Konseling tamat tahun 1989. Pada tahun 2006 lulus Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan program studi Administrasi Pendidikan".

Diangkat sebagai PNS tahun 1979 sebagai Guru SD, tahun 1990 s/d 1998 sebagai Anggota DPRD kota Tanjungbalai. Kemudian tahun 2005 sampai sekarang dipercaya sebagai Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai.

Menikah dengan Hanizar, dan dikarunia empat orang anak: Hasnul Arif, Hasfianti, Evi Afrianti, dan Khairil Azmi".

Mesiono, M.Pd., lahir di Bah Butong Kecamatan Sidamanik Kabupaten Simalungun Kota Pematang Siantar tanggal 27 Juli 1971, menamatkan SD Negeri di Bah Butong tahun 1985, Madrasah Tsanawiyah (MTs.S) di Bah Butong tahun 1988, Madrasah Aliyah Negeri (MAN) di Pematang Siantar tahun 1991, kemudian melanjutkan Studi ke IAIN SU-Medan Jurusan Pendidikan Agama Islam dan lulus tahun

1991. Pada tahun 2003 lulus Pascasarjana Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan dengan gelar Magister Pendidikan.

Pekerjaan yang pernah dijabat adalah sebagai Staf Peneliti dan pengembangan Perguruan/Universitas Al Azhar Padang Bulan dan Guru tahun 1996 s.d 2003. Pada tahun 2004 Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan Kota Medan, tahun 2005 Konsultan Pendidikan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Tanjungbalai. Konsultan Akademis di PT Sinergis Mitramandiri Usaha (Mitra Plus Consultant) tahun 2004, dan sejak tahun 1996 sampai sekarang sebagai Dosen di Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara Medan.

Menikah dengan Suridah, S.Pd.I dan dikaruniai dua orang anak yakni Imas Wihdah Misshuari dan Dinda Hafisah Misshuari.

P

Para praktisi pendidikan menghadapi berbagai tuntutan agar mengambil solusi dan tindakan perbaikan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Tuntutan tersebut muncul ke permukaan karena hasil pendidikan belum sepenuhnya memuaskan pengharapan (*expectation*) orang tua, masyarakat dan pihak terkait (*stakeholders*).

Rendahnya mutu pendidikan yang dicapai selama ini tidak berdiri sendiri, tapi terkait dengan berbagai faktor. Secara linier, pendidikan di sekolah dimulai dari penerimaan murid, kemudian murid dimasukkan ke kelas, murid dibina, diproses dalam pembelajaran, kemudian di dalam proses pembelajaran tersebut banyak yang terlibat, yaitu: faktor utama adalah guru, prasarana sekolah, kurikulum, iklim sekolah, manajerial dan kepemimpinan.

Untuk merancang pendidikan bermutu maka faktor-faktor di atas perlu dipertanyakan. Buku ini mengulas berbagai faktor tersebut dan berbagai aspek lainnya dalam rangka upaya pencapaian pendidikan bermutu unggul. Karenanya, buku ini perlu dibaca para mahasiswa Lembaga Pendidikan Tenaga Keguruan, para guru, dan segenap praktisi dan pemerhati pendidikan.



Citapustaka Media
citapustaka@gmail.com



FT 1
3