

ADMINISTRASI DAN PERENCANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Optimalisasi bagi Personel
Sekolah dan Korporasi

PRENADAMEDIA GROUP

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, bahwa:

Kutipan Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,-(seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,-(lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,-(satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,-(empat miliar rupiah).

ADMINISTRASI DAN PERENCANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Optimalisasi bagi Personel
Sekolah dan Korporasi

Dr. H.M. Joharis Lubis, M.M., M.Pd.
Dr. Haidir, M.Pd.



ADMINISTRASI DAN PERENCANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
Optimalisasi bagi Personel Sekolah dan Korporasi

Edisi Pertama
Copyright © 2019

ISBN 978-602-422-995-5
15 x 23 cm
xiv, 364 hlm
Cetakan ke-3, Mei 2022

Kencana. 2019.1070

Penulis

Dr. H.M. Joharis Lubis, M.M., M.Pd.
Dr. Haidir, M.Pd.

Desain Sampul

Irfan Fahmi

Penata Letak

Suwito

Penerbit

K E N C A N A

Jl. Tambah Raya No. 23 Rawamangun - Jakarta 13220
Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

Divisi dari PRENADAMEDIA GROUP
e-mail: pmg@prenadamedia.com
www.prenadamedia.com
INDONESIA

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku yang berjudul *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Optimalisasi bagi Personel Sekolah dan Korporasi*.

Permasalahan sumber daya manusia pada saat ini terlihat makin lama makin menonjol sebagai suatu permasalahan “kunci” bagi segala upaya pembangunan di segala bidang. Bahkan pembangunan nasional kita. Dengan demikian, memahami dengan baik dan tertib tentang manajemen sumber daya manusia merupakan suatu langkah yang sangat strategis dalam membina suatu organisasi apa pun bentuknya. Dengan memahami hal ikhwal yang menyangkut pengelolaan sumber daya manusia tersebut, berarti memahami suatu faktor utama yang menentukan maju mundurnya suatu organisasi. Kiranya telah kita pahami bersama, bahwa pada dasarnya sumber daya manusia merupakan “aset” pembangunan nasional suatu bangsa atau negara yang utama.

Pembahasan manajemen sumber daya manusia dalam buku ini terarah pada pengungkapan pemahaman-pemahaman dasar tentang sumber daya manusia beserta latar belakangnya dan pengaitan dengan pembangunan bangsa, kemudian lebih lanjut berfokus pada manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, sebagai faktor kunci. Diharapkan dengan sistematika pembahasan yang ada dalam buku ini pembaca dapat memiliki cakrawala baru dalam mengelola manusia sebagai faktor vital dalam suatu organisasi pendidikan maupun organisasi lainnya.

Akhirnya penulis berharap semoga buku ini bermanfaat bagi kemajuan pendidikan dan pembangunan manusia Indonesia seutuhnya.

Medan, Januari 2019

Penulis
MJL & HDR

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
PENDAHULUAN	xiii
BAB 1 PENGERTIAN, FUNGSI, TUJUAN, DAN BIDANG GARAPAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN	1
A. Pengertian Administrasi Pendidikan	1
B. Fungsi Administrasi Pendidikan	6
C. Tujuan Administrasi Pendidikan	9
D. Bidang Garapan Administrasi Pendidikan	11
E. Manajemen Sumber Daya Manusia	26
F. Pengembangan Sumber Daya Manusia	27
BAB 2 ADMINISTRASI PERSONALIA PENDIDIKAN	29
A. Rencana Pengadaan Personel	29
B. Pengadaan Personel	30
C. Pemanfaatan Personel	34
D. Pemberhentian Personel	38
E. Hak Pensiun	39
BAB 3 ADMINISTRASI KESISWAAN	41
A. Kegiatan Administrasi Kesiswaan	41
B. Instrumen Administrasi Kesiswaan	48
BAB 4 ADMINISTRASI KURIKULUM	53
A. Pengertian dan Ruang Lingkup	53
B. Administrasi dalam Perencanaan dan Pengembangan Kurikulum	54
C. Administrasi Pelaksanaan Kurikulum	62
D. Administrasi dalam Pengawasan/Penilaian Kurikulum	64
E. Kurikulum Berbasis Kompetensi (Kurikulum 2004)	65
F. Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (Kurikulum 2006)	84
BAB 5 ADMINISTRASI KETATAUSAHAAN	99
A. Pengertian Administrasi Ketatausahaan	99

B.	Pedoman Pembuatan Surat	101
C.	Pengelolaan Surat	104
D.	Penataan Arsip	106
BAB 6	ADMINISTRASI SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN	111
A.	Pengertian Administrasi Sarana dan Prasarana Pendidikan	111
B.	Perencanaan dan Analisis Kebutuhan	112
C.	Prakualifikasi dan Pengadaan	114
D.	Penyimpanan	116
E.	Inventarisasi	116
F.	Pemeliharaan	117
G.	Penyaluran	118
H.	Rehabilitasi	119
I.	Penghapusan	119
J.	Pengendalian	120
BAB 7	ADMINISTRASI HUMAS PENDIDIKAN	123
A.	Pengertian Humas Pendidikan	123
B.	Komponen Humas Pendidikan	123
C.	Jenis Humas Pendidikan	125
D.	Tujuan Kerja Sama Sekolah dalam Humas	126
E.	Teknik-teknik Humas Pendidikan	127
BAB 8	ADMINISTRASI KEUANGAN SEKOLAH	131
A.	Pengertian Administrasi Keuangan Sekolah	131
B.	Bantuan Operasional Sekolah/Madrasah (BOS)	134
C.	Program Kompensasi Pengurangan Subsidi Bahan Bakar Minyak (PKPS-BBM)	137
BAB 9	ADMINISTRASI LAYANAN KHUSUS	139
A.	Perpustakaan Sekolah	139
B.	Kesehatan dan Keamanan	142
BAB 10	ADMINISTRASI ORGANISASI	145
A.	Organisasi Makro	146
B.	Organisasi Mikro	153
BAB 11	MANAJEMEN SEKOLAH	157
A.	Dasar-dasar Manajemen	157
B.	Manajemen Komunikasi	160
C.	Manajemen Waktu	164
D.	Sistem Informasi Manajemen	167



E.	Manajemen Rencana Pengembangan Sekolah	170
F.	Manajemen Mutu Terpadu	173
G.	Manajemen Peningkatan Mutu	176
H.	Manajemen Konflik	180
BAB 12	KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH	185
A.	Kepemimpinan Kepala Sekolah	185
B.	Teknik Pengambilan Keputusan	188
C.	Membentuk Disiplin Sekolah	189
D.	Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa	191
E.	Mendorong Orangtua Berperan Aktif dalam Program Sekolah	193
F.	Mengaktifkan Komite Sekolah	195
G.	Mengelola Perubahan di Sekolah	199
BAB 13	SUPERVISI PENDIDIKAN	203
A.	Supervisi Akademik	203
B.	Asesmen Sekolah	206
BAB 14	PERENCANAAN DAN INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA	211
A.	Pengertian Perencanaan dan Sistem	211
B.	Perencanaan Sumber Daya Manusia	211
C.	Manfaat Perencanaan SDM	212
D.	Sistem Informasi SDM	213
E.	Hubungan antara Perencanaan SDM dan Anggaran	214
F.	Berbagai Tantangan di Bidang SDM	214
BAB 15	PENDIDIKAN INFORMAL, FORMAL, DAN NONFORMAL	217
A.	Latar Belakang Pendidikan Luar Sekolah	217
B.	Hubungan Pendidikan Formal, Informal, dan Nonformal	220
C.	Beberapa Ciri dan Kegiatan Sistem Pendidikan Luar Sekolah	222
D.	Definisi Pendidikan Luar Sekolah	237
E.	Ciri-ciri Pendidikan Luar Sekolah	241
F.	Sasaran Pendidikan Luar Sekolah	243
G.	Wadah Kegiatan Pendidikan Luar Sekolah	247
BAB 16	SISTEM PELATIHAN DAN MODEL PELATIHAN	249
A.	Pengertian Sistem Pelatihan	249
B.	Tujuan dan Manfaat Pelatihan	249
C.	Model Pelatihan	251



BAB 17	SISTEM REKRUTMEN TENAGA KERJA	257
	A. Pengertian Sistem	257
	B. Pengertian Rekrutmen	257
	C. Pengertian Tenaga Kerja	258
	D. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja	258
	E. Sistem Rekrutmen Tenaga Kerja	259
BAB 18	MOTIVASI DAN PENINGKATAN MUTU KERJA	261
BAB 19	PENILAIAN KINERJA PEGAWAI	267
	A. Pengertian dan Manfaat Penilaian Prestasi	267
	B. Tanggung Jawab Penilaian	270
	C. Objek Penilaian	272
	D. Penilaian Kerja sebagai Peningkatan Kinerja	274
	E. Elemen dan Proses Penilaian Kinerja	275
	F. Hambatan Penilaian Kinerja	276
	G. Metode Penilaian Kinerja	279
	H. Evaluasi Penilaian	286
BAB 20	ANALISIS JABATAN	289
	A. Pengertian Analisis Jabatan	289
	B. Alasan Pelaksanaan Analisis Jabatan	290
	C. Pelaksanaan Analisis Jabatan	292
	D. Penggunaan Informasi Analisis Jabatan	293
	E. Perancangan Pekerjaan	294
BAB 21	PENGELOLAAN MUTU DALAM PRODUKTIVITAS KERJA	295
	A. Penegasan Tugas dalam Panitia Pengelolaan Mutu	295
	B. Pendidikan dan Pelatihan Anggota Kelompok Pengelola Mutu	296
	C. Alal-alat Pengelola Mutu	297
BAB 22	PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA	303
	A. Perencanaan dan Pengembangan Karier	303
	B. Ruang Lingkup Perencana Karier	305
	C. Tahap-tahap Karier	307
	D. Jenis-jenis Pengembangan Karier	309
	E. Formula Pengembangan Karier	311
	F. Paradigma Career Security	312
BAB 23	SISTEM UPAH	317
	A. Gaji dan Upah	317



B.	Tunjangan dan Program Kesejahteraan	319
C.	Pembayaran Upah Tidak Bekerja	321
BAB 24	KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA	323
A.	Arti Penting Kesehatan dan Keselamatan Kerja	323
B.	Peranan Penyelia dalam Melaksanakan Keselamatan Kerja	324
C.	Cara Mencegah Terjadinya Kecelakaan	327
D.	Keselamatan Pegawai: Masalah dan Cara Mengatasinya	330
BAB 25	MUTU SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL	333
A.	Kualitas SDM dan Kualitas Pendidikan	334
B.	Pengembangan/Peningkatan Kualitas SDM	335
C.	Globalisasi dan SDM Berkualitas	337
D.	Peningkatan Kualitas SDM Era Globalisasi	339
BAB 26	KESEMPATAN KERJA DAN TINGKAT PENGANGGURAN	341
A.	Konsep Tenaga Kerja	342
B.	Lapangan Pekerjaan	345
C.	Kesempatan Kerja	346
D.	Tingkat Pengangguran	349
E.	Kebijaksanaan di Bidang Ketenagakerjaan dalam Pembangunan	350
DAFTAR RUJUKAN		353
PARA PENULIS		357



PENDAHULUAN

Segecap aspek kegiatan manusia pada dasarnya harus selalu berjalan melalui proses tertentu dalam mencapai tujuannya. Semua kegiatan kehidupan manusia tak mungkin dapat berjalan dengan lancar, ekonomis dan efektif, kalau dibiarkan berlangsung secara “natural” saja. Baik bidang politik, sosial, budaya, dan lain-lain. Secara rasional harus diselenggarakan berdasarkan proses kerja tertentu yang dapat membawa segecap aktivitas yang ada ke arah yang lebih berhasil. Dalam hal ini, jalan yang dapat memberikan jawaban atas tantangan di atas adalah perlunya penerapan sistem kerja administrasi ke dalam unsur-unsur kegiatan di semua bidang kehidupan. Termasuk ke dalam lingkup permasalahan ini adalah diselenggarakannya pendidikan sebagai salah satu sektor pembangunan nasional yang didukung oleh sistem administrasi atau pengelolaan yang canggih, dengan harapan agar memperoleh hasil yang seoptimal mungkin.

Administrasi sebagai suatu “*modern phenomenon*” telah teruji kebenarannya yang dapat dianggap sebagai suatu pendekatan ilmiah, karena telah memiliki metode-metode analisis, sistematika, prinsip-prinsip serta dalil-dalilnya sendiri. Kesemua ciri keilmiahannya ini dapat diterapkan ke dalam unsur-unsur kegiatan dalam rangka mewujudkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan yang ditetapkan. Analisis terakhir ini sangat tepat kalau dihubungkan dengan “tren” yang terjadi di abad sekarang, bahkan di masa akan datang, dengan dalih bahwa semua aktivitas baik di bidang politik, sosial, budaya dan Hankam hanya akan berguna kalau terlaksana secara efektif dan ekonomis. Adapun efisiensi dan efektivitas kerja itu sendiri baru bisa diperoleh bila keseluruhan kegiatan itu dioperasikan melalui tindakan-tindakan administrasi.

Pendidikan sebagai proses interaksi manusiawi tidak terlepas dari jangkauan wawasan kerja administrasi ini. Pendidikan yang dikategorikan “sukses” adalah bila setiap jaringan kerjanya telah berjalan sesuai dengan kadar “*inputs element*” yang dijadikan modal. Atau secara filosofis, usaha pendidikan yang berhasil adalah apabila mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang dicita-citakan secara “*organizational*” maupun nasional. Sehubungan dengan itu, dalam sambutannya dari sebuah tulisan, Prof. Dr. Santoso S. Hamijoyo, M.Sc. mengatakan bahwa salah satu jalur kebijaksanaan pembangunan pendidikan di Indonesia membawa kita pada arah

peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan pendidikan. Penanganan masalah-masalah pendidikan yang dewasa ini sifatnya semakin kompleks, tidak hanya menuntut kecepatan dan ketepatan melainkan juga menghendaki adanya satu sistem di dalam pendekatan dan pemecahannya.

Dikatakan pula bahwa salah satu kenyataan di dunia pendidikan dewasa ini adalah sistem maupun kemampuan secara teknis bagi pengelolaan, khususnya pengelolaan pendidikan dasar dan menengah, masih lemah. Kelemahan ini secara jelas dapat kita lihat di antaranya pada pengetahuan dan pengalaman tentang pengelolaan dari para pejabat pimpinan pendidikan yang tidak sama. Latar belakang kepemimpinan mereka pun berbeda-beda.

Kenyataan lain yang mendorong pentingnya pengembangan dan pembaruan di dalam sistem pengelolaan pendidikan, baik di sekolah maupun luar sekolah adalah adanya perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan pendidikan itu sendiri, dan tuntutan masyarakat/pemerintah yang semakin meningkat akan pendidikan yang mampu menunjang pembangunan bangsa dalam arti luas.

Dengan dasar-dasar pemikiran di atas, penyusun menganggap kehadiran bidang “Administrasi Pendidikan” memberikan andil yang besar dalam menjawab segala tantangan pendidikan tersebut, guna menyelenggarakan suatu sistem pendidikan yang mampu memenuhi misi dan tujuan sebagaimana dicita-citakan. Para pemimpin, guru, maupun tenaga pelaksana di lapangan perlu dibekali dengan bidang ini karena mereka berhadapan langsung dengan liku-liku pendidikan yang membutuhkan suatu penataan secara efektif dan efisien.



1

PENGERTIAN, FUNGSI, TUJUAN, DAN BIDANG GARAPAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Untuk memahami arti administrasi pendidikan, terlebih dahulu harus dilihat pengertian ilmu administrasi secara umum, karena administrasi pendidikan merupakan aplikasi ilmu administrasi ke dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu, ada baiknya dikemukakan beberapa konsep tentang “administrasi”.

I. Pengertian Administrasi

Secara etimologis, kata administrasi berasal dari bahasa Latin yang terdiri dari kata “*ad*” dan “*ministrare*”. *Ad* berarti sama dengan kata “*to*” dalam bahasa Inggris yang berarti ke atau kepada, sedangkan kata *ministrare* berarti “*to serve*” atau “*to conduct*” yang berarti melayani, membantu atau mengarahkan. Jadi kata administrasi dapat diartikan sebagai usaha untuk membantu, usaha untuk menolong, usaha untuk mengarahkan semua kegiatan dalam mencapai suatu tujuan.

Selanjutnya arti administrasi dapat pula dilihat dalam pengertian sempit dan luas. Dalam *pengertian sempit*, administrasi dimaksudkan sebagai “pekerjaan tulis menulis yang dilakukan di kantor-kantor (*clirical work*) secara sistematis.” Untuk mencatat keterangan-keterangan yang diperlukan, guna memperoleh suatu ikhtisar mengenai keterangan-keterangan itu dan dalam hubungannya satu sama lain.

Pengertian administrasi secara sempit, dewasa ini telah diganti dengan istilah “tata usaha”. Menurut Prajudi Atmosudirjo, tata usaha merupakan salah satu bagian dari administrasi. Tata usaha atau tata laksana berfungsi sebagai pengumpulan, pencatatan, dan pengolahan data secara sistematis untuk memperoleh gambaran menyeluruh serta tata hubungan satu sama lain dari berbagai data dan informasi tersebut.

Adapun *pengertian administrasi secara luas*, ada berbagai pandangan tentang pengertian administrasi secara luas. Sondang P. Siagian mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasional tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sejalan dengan definisi ini, The Liang Gie mengemukakan pula definisi administrasi yaitu segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama mencapai tujuan. Dalam pengertian lain dapat dikemukakan bahwa administrasi adalah suatu proses keseluruhan dari semua kegiatan bersama (merencanakan, mengarahkan, mengoordinasikan, membina, dan lain-lain) dengan memanfaatkan semua fasilitas yang ada, baik personel, materiel, maupun spiritual dalam usaha mencapai suatu tujuan bersama secara efektif dan efisien.

Kajian terhadap pengertian administrasi secara luas ini dapat pula ditinjau dari berbagai segi, yaitu segi proses, segi fungsional, dan segi institusional, sebagaimana yang dikemukakan Prajudi Atmosudirjo.

a. **Tinjauan dari segi proses**

Dari segi proses, administrasi dapat dilihat dari segi terjadinya kegiatan, mulai dari awal sampai akhir. Administrasi merupakan suatu rentetan kegiatan tahap demi tahap. *Pertama*, administrasi merupakan suatu proses keseluruhan kerja sama; *kedua*, administrasi merupakan proses yang efektif dengan kata lain tercapainya suatu usaha sesuai dengan rencana sebelumnya; *ketiga*, administrasi merupakan proses yang efisien, artinya membandingkan usaha (tenaga, modal) dengan hasil; *keempat*, administrasi merupakan proses seni dalam memimpin (mengelola); dan *kelima*, administrasi merupakan proses kerja sama yang sistematis.

b. **Tinjauan dari segi fungsional**

Dalam kaitan ini administrasi ditinjau dari segi fungsi atau tugas yang harus dijalankan oleh lembaga untuk mencapai tujuan. Pengelolaan tugas ada yang bersifat umum maksudnya pada setiap lembaga apa pun cenderung sama fungsinya. L. Gullick menjabarkan bahwa tiap lembaga memiliki tugas dalam administrasi yang meliputi *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, dan budgeting*. Penggolongan fungsi atau tugas administrasi tiap lembaga sangat tergantung pada bentuk dan jenis lembaga itu sendiri.

c. **Tinjauan dari segi institusional.**

Dalam hal ini administrasi ditinjau dari segi tata hubungan organisasi, sub-organisasi atau sub-sub-organisasi yang merupakan kesatuan unit kerja. Hubungan antara unit-unit kerja itu merupakan suatu totalitas kelembagaan untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian administrasi



dari segi institusional ialah pengendalian suatu organisasi (lembaga, badan usaha) secara keseluruhan.

Secara administratif pada suatu lembaga terdapat empat jenis jabatan, yaitu (1) *top management*, atau pimpinan yang disebut dengan administrator, (2) manajer, yang mengepalari suatu unit kerja atau sub-sub organisasi, (3) staf ahli, yaitu orang-orang yang membantu manajer dengan pandangan-pandangan atau nasihat yang berguna bagi pengendalian usaha, (4) pekerja, yaitu orang-orang yang langsung terjun dalam bidang pekerjaan yang telah ditentukan.

Bertolak dari pengertian administrasi yang dikemukakan di atas, jelas bahwa kegiatan administrasi tidak terbatas pada ketatausahaan, tetapi meliputi keseluruhan kegiatan atau rangkaian kegiatan pengendalian usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama. Kegiatan atau rangkaian kegiatan itu merupakan proses tentang bagaimana sesuatu dilaksanakan sebagai usaha untuk melaksanakan keputusan yang telah diambil dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Walaupun rumusan-rumusan pengertian administrasi tampaknya berbeda satu sama lain, namun dalam perbedaannya itu ternyata terdapat unsur-unsur yang sama. Persamaan itu antara lain:

- a. Administrasi merupakan kegiatan manusia atau sebagai gejala sosial, karena berlangsung dalam interaksi sejumlah orang.
- b. Administrasi merupakan proses, berupa kegiatan-kegiatan/rangkaian kegiatan yang kompleks.
- c. Rangkaian kegiatan itu berupa usaha kerja sama sekelompok manusia.
- d. Kerja sama itu bermaksud untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan melalui pembagian tugas (*job description*), tidak sebagai pengkotakan kerja, tetapi sebagai suatu kesatuan kerja yang semuanya terarah pada pencapaian tujuan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa administrasi adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan berupa proses pengendalian usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Pengertian Administrasi Pendidikan

Siagian (1982), mengemukakan pengertian administrasi adalah keseluruhan proses kerja sama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Gaffar (1992), pengertian administrasi pendidikan adalah segala usaha serta proses tindakan, penyelenggaraan, pengaturan, peme-



nuhan serta pelayanan yang berlangsung di dalam lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan itu secara intensif.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi administrasi pendidikan yang dirumuskan oleh beberapa ahli, sebagai berikut:

- a. Good Carter V. dalam *Dictionary of Education* Edisi Kedua (1959), menyatakan administrasi pendidikan adalah segenap teknik dan prosedur yang digunakan dalam penyelenggaraan lembaga pendidikan.
- b. Stephen J. Knezevich dalam bukunya *Administration of Public Education* (1962) menyatakan bahwa: administrasi pendidikan adalah suatu proses yang berurusan dengan penciptaan, pemeliharaan dan penyatuan tenaga-tenaga dalam suatu lembaga pendidikan dalam usaha merealisasikan tujuan-tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.
- c. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (sekarang Depdiknas), dalam buku *Kurikulum: Usaha-usaha Perbaikan dalam Bidang Pendidikan dan Administrasi Pendidikan* (1972), dinyatakan bahwa: administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan, kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pembiayaan dengan menggunakan atau memanfaatkan yang tersedia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efisien dan efektif.
- d. Purwanto dalam bukunya *Administrasi Pendidikan* (1979), menyatakan bahwa administrasi pendidikan adalah segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu, baik personal maupun materiel yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan.

Selain pendapat beberapa ahli di atas, administrasi pendidikan dapat ditinjau dari berbagai aspek (Soetjipto dan Kosasi, 1999). *Pertama*, administrasi pendidikan mempunyai pengertian kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan.

Pada tingkat sekolah, sebagai salah satu bentuk kerja sama pendidikan, misalnya, terdapat tujuan sekolah. Untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah itu diperlukan kerja sama di antara semua personel sekolah (guru, murid atau peserta didik, kepala sekolah, staf tata usaha), dan orang di luar sekolah yang ada kaitannya dengan sekolah (orangtua, kepala Dinas Pendidikan Nasional). Kerja sama dalam menyelenggarakan sekolah harus dibina sehingga semua yang terlibat dalam urusan sekolah tersebut memberikan sumbangannya secara maksimal. Kerja sama untuk mencapai tujuan pendidikan dengan berbagai aspeknya ini dipandang sebagai administrasi pendidikan.

Kedua, administrasi pendidikan mengandung pengertian proses untuk mencapai tujuan pendidikan. Proses itu dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemantauan, dan penilaian. Perencanaan



meliputi kegiatan yang menetapkan apa yang ingin dicapai, bagaimana mencapainya, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapainya, berapa orang yang diperlukan, dan berapa banyak biaya yang dibutuhkan.

Administrasi pendidikan terdiri dari dua kata yang masing-masing mempunyai pengertian tersendiri. Tetapi sebagai satu rangkaian, kedua kata itu mengandung suatu pengertian tersendiri. Hakikatnya administrasi pendidikan merupakan aplikasi ilmu administrasi dalam kegiatan pembinaan, pengembangan dan pengendalian usaha-usaha pendidikan yang diselenggarakan dalam bentuk kerja sama sejumlah orang. Dengan kata lain perkataan “pendidikan” setelah kata “administrasi” pada dasarnya menunjukkan pembatasan ruang lingkup kegiatan administrasi.

Administrasi pendidikan sebagai salah satu cabang ilmu administrasi pada umumnya, tidak dapat disamakan begitu saja dengan administrasi lainnya. Ia mempunyai karakteristik tersendiri yang berbeda dengan administrasi lainnya. Perbedaan tersebut antara lain terletak pada prinsip-prinsip operasionalnya, bukan pada prinsip-prinsip umumnya.

Dalam buku *Kurikulum Usaha-Usaha Perbaikan dalam Bidang Pendidikan dan Administrasi Pendidikan*, dijelaskan bahwa administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengoordinasian, pengawasan, dan pembiayaan dengan menggunakan (memanfaatkan) fasilitas yang tersedia, baik personal maupun materiel dan spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sejalan dengan pengertian di atas, S. Nasution memberikan definisi administrasi pendidikan sebagai suatu proses keseluruhan, semua kegiatan bersama dalam bidang pendidikan dengan memanfaatkan semua fasilitas yang tersedia baik personal, materiel maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan. Di pihak lain Walter. S. Monroe dalam buku *Encyclopedia of Education of research* mengartikan administrasi pendidikan sebagai berikut: “*educational administration is direction, control and management of all matters pertaining the school affairs, including business administration, since all aspects of school affairs may be considered as accied of for educational ends.*”

Jadi, administrasi pendidikan bermakna pengarahan, pengawasan, dan pengelolaan segala hal yang berkaitan dengan sekolah, termasuk administrasi pembiayaan. Dalam arti segala aspek yang berkaitan dengan sekolah harus dipertimbangkan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Sementara itu, konsep atau pengertian administrasi pendidikan yang dijadikan pedoman dewasa ini adalah seperti yang dikemukakan dalam buku kurikulum 1975/1976, buku III d tentang Pedoman Administrasi dan Supervisi yang menyebutkan bahwa administrasi pendidikan adalah segala usaha bersama untuk mendayagunakan semua sumber (personal



maupun materiel) secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan.

Selanjutnya, bila dilihat lebih jauh maka dalam pengertian administrasi pendidikan itu terdapat beberapa unsur pokok yang saling berkaitan, yaitu:

- a. Adanya sekelompok manusia yang mengelola usaha (kegiatan) pendidikan.
- b. Adanya tujuan-tujuan yang hendak dicapai bersama.
- c. Adanya tugas-tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan atau kegiatan kerja sama.
- d. Adanya peralatan atau sarana/prasarana yang diperlukan untuk kegiatan pendidikan.

Kesemua unsur tersebut harus diatur atau dikelola sedemikian rupa, sehingga mengarah kepada tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

B. FUNGSI ADMINISTRASI PENDIDIKAN

1. Fungsi Pokok Administrasi Pendidikan

Bila dianalisis pengertian administrasi pendidikan secara fungsional, akan tampak di dalamnya sebagai kumpulan dari bermacam-macam kegiatan, di mana satu sama lainnya akan berbeda.

Kegiatan-kegiatan dalam administrasi pendidikan merupakan kerja sama dari sejumlah orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya agar efektif dan efisien. Kerja sama di sekolah merupakan kerja sama para guru, kepala sekolah, orangtua murid dan para karyawan. Termasuk di dalam kerja sama itu faktor pembinaan dan pengawasan para pengawas serta atasan dari instansi terkait.

Untuk menjamin dan menciptakan rasionalitas yang tinggi perlu ada langkah-langkah kegiatan. Langkah-langkah kegiatan itu dalam hal ini disebut dengan fungsi-fungsi pokok. Dengan kata lain, yang dimaksud dengan fungsi di sini adalah sesuatu yang harus dijalankan guna memenuhi maksud atau tujuan.

Adapun fungsi pokok administrasi pendidikan yang dikemukakan di sini terdiri dari empat fungsi, sebagaimana dikemukakan Prajudi Atmosudirjo, yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, aktuasi, dan pengawasan.

a. Fungsi Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan dalam kegiatan administrasi dan sekaligus sebagai persiapan sebelum sesuatu usaha dilakukan. Rencana prasyarat dalam melakukan usaha apa pun.



Secara singkat perencanaan dapat dirumuskan sebagai:

- Keaktifan pengumpulan data, informasi dan pemikiran untuk menentukan (a) apa yang hendak dicapai, (b) apa yang harus dilakukan, (c) bagaimana urutan tindakannya, (d) sarana apa yang diperlukan, (e) berapa biaya yang diperlukan, (f) kapan tindakan itu harus dilakukan, (g) siapa yang akan melakukan, (h) kemungkinan apa yang akan memengaruhi pelaksanaan itu, (i) bagaimana mengadakan perubahan dalam penyusunan rencana.
- Memastikan sesuatu untuk dicapai atau dijalankan, oleh karena faktor-faktor berada dalam kekuasaan kita.
- Keaktifan menentukan apa yang dituntut oleh situasi dan kondisi dari organisasi.

Setiap perencanaan sekurang-kurangnya harus mengandung empat unsur, yaitu: (a) tujuan, yang merupakan perumusan sasaran, pemecahan masalah atau menutup perbedaan, (b) penetapan teknik pengumpulan dan pengolahan data dan informasi. Data dan informasi itu sebagai bahan pembuat kesimpulan, (c) perkiraan hari kemudian, berdasarkan perkiraan jalan atau arah dan asumsi, (d) serangkaian keaktifan (kegiatan) tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

Suatu rencana bukanlah sesuatu yang gaib, yang rahasia dari suatu organisasi kerja, akan tetapi merupakan langkah-langkah rasional yang dikehendaki dan dituju. Prinsip-prinsip perencanaan itu relatif sama, hanya semakin luas yang hendak dicapai, semakin diperlukan keahlian dalam pencapaiannya.

b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Menurut arti kata, pengorganisasian adalah penyusunan organ atau alat perantara untuk mencapai tujuan. Atau penyusunan bagian-bagian terpisah menjadi satu kesatuan tindakan untuk mencapai tujuan.

Pengorganisasian adalah penyusunan wadah atau pengaturan kekuasaan, wewenang pekerjaan, tanggung jawab dari orang-orang, yang memiliki tata hubungan satu sama lain, sehingga setiap orang mengetahui kedudukannya, tanggung jawabnya, tugasnya, wewenangnya, siapa atasannya, siapa bawahannya dan bagaimana cara berhubungan antara satu dengan lainnya.

Hasil pengorganisasian (sebagai suatu organisasi) merupakan wadah dan bentuk mekanisme kerangka kerja sama yang teratur dan kontinu.

c. Fungsi Aktuasi (*Actuating*)

Aktuasi artinya menggerakkan orang-orang dalam organisasi agar mau bekerja dengan penuh kesadaran secara bersama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.



Dalam menggerakkan ini diperlukan kepemimpinan yang mampu memengaruhi orang lain untuk bekerja aktif. Kemampuan memengaruhi orang lain merupakan suatu seni bergaul dan kemahirannya merupakan hasil latihan yang terus-menerus.

d. Fungsi Pengawasan (*Controlling*)

Walaupun perencanaan telah dibuat dengan baik, pengorganisasian telah disusun dengan tepat dan penggerakan telah dilakukan dengan sebaik-baiknya, tetapi bila pengawasan tidak berjalan dengan semestinya, maka usaha pencapaian tujuan tidak akan berhasil dengan baik. Fungsi pengawasan tidak kalah pentingnya dengan fungsi lainnya.

Pengawasan terdiri dari kegiatan-kegiatan dan tindakan untuk mengamankan rencana dan keputusan yang telah dibuat dan sedang dilaksanakan. Dalam pengawasan sekaligus juga mengadakan evaluasi apa yang sedang dilaksanakan, dan tidak jarang harus diambil tindakan koreksi agar penyelenggaraan berlangsung sesuai dengan rencana.

Jadi, dengan pengawasan akan dapat menjamin penyelenggaraan dan hasil sesuai dengan rencana.

2. Berbagai Pendapat tentang Fungsi Pokok Administrasi

Seperti diketahui, setiap ahli memberikan pendapat yang berbeda tentang sesuatu. Demikian pula dengan fungsi administrasi. Berikut dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang fungsi-fungsi pokok administrasi.

a. Pendapat George R. Terry

Dalam buku *Principles of Management*, G.R. Terry mengemukakan fungsi pokok administrasi atau manajemen sebagai berikut: *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. Rumusan G.R. Terry ini sangat praktis, sederhana dan mudah, dilihat dari taraf kegiatan operasinya.

b. Pendapat Henry Fayol

Henry Fayol terkenal sebagai pelopor (bapak) administrasi ilmiah dan Management Modern. Ia mengemukakan bahwa fungsi administrasi hanya salah satu tugas dari suatu lembaga. Setiap lembaga, badan usaha atau perusahaan, baik kecil maupun besar memiliki fungsi-fungsi (1) Fungsi teknis, bertugas mempertahankan mutu penyelenggaraan kerja, (2) Fungsi komersial, bertugas agar jangan sampai rugi biaya dan modal, (3) Fungsi finansial, berfungsi agar jangan sampai kehabisan modal, (4) Fungsi keamanan, agar jangan terjadi kerusakan/kehilangan tenaga kerja, (5) Fungsi akuntabilitas, yang menyelenggarakan pertanggungjawaban segala-galanya, (6) Fungsi administrasi, yang bertugas mengadakan perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengawasan.



Adapun fungsi administrasi menurut Henry Fayol adalah: *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, dan Controlling.*

c. **Pendapat Harold Koontz dan Cyrill O’ Donnell**

Ia mengemukakan fungsi pokok administrasi dalam buku *Principles of Management* sebagai berikut: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, dan Controlling.*

Fungsi *staffing*, berhubungan dengan tugas penunjukan pegawai dimulai dari pencalonan, pemilihan, latihan, pengangkatan, dan pemberhentian pegawai. Adapun fungsi *directing* atau pengarahan, hampir sama dengan aktuasi, yaitu pembinaan dan pengarahan kerja pegawai untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien.

d. **Pendapat L. Gullick**

L. Gullick mengemukakan fungsi pokok administrasi atas beberapa fungsi, yaitu *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, dan Budgetting.*

Bila dilihat perbandingan pendapat tentang fungsi pokok administrasi adalah seperti berikut:

FUNGSI-FUNGSI POKOK ADMINISTRASI MENURUT			
G.R. Terry	Henry Fayol	H. Kontz & C. O’Donnell	L. Gullick
<i>Planning</i>	<i>Planning</i>	<i>Planning</i>	<i>Planning</i>
<i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>	<i>Organizing</i>
<i>Actuating</i>	<i>Commanding</i>	<i>Staffing</i>	<i>Staffing</i>
<i>Controlling</i>	<i>Coordinating</i>	<i>Directing</i>	<i>Directing</i>
-	<i>Controlling</i>	<i>Controlling</i>	<i>Coordinating</i>
-	-	-	<i>Reporting</i>
-	-	-	<i>Budgetting</i>

C. TUJUAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Tujuan administrasi pendidikan adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan profesional kependidikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Seperti diketahui, tujuan pendidikan pada dasarnya bermaksud mengembangkan kepribadian dan kemampuan agar menjadi warga negara yang memiliki kualitas, sesuai dengan cita-cita bangsa berdasarkan Pancasila.

Kegiatan administrasi pendidikan yang dilaksanakan di sekolah merupakan subsistem dari sistem administrasi pendidikan, diselenggarakan oleh masing-masing sekolah (unit kerja) sebagai perwujudan dari usaha kerja sama sekelompok manusia.

Oleh karena sekolah merupakan subsistem dari sistem pendidikan



nasional, maka tujuan administrasi pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dapat dikelompokkan ke dalam tujuan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

1. Tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek administrasi pendidikan di sekolah ialah agar tersusun dan terlaksana suatu sistem pengelolaan instrumental dari proses pendidikan yang meliputi komponen, siswa, pegawai, guru, sarana, organisasi, pembiayaan, tata usaha dan hubungan sekolah dan masyarakat, guna menjamin terlaksananya proses pendidikan di sekolah yang relevan, efektif, dan efisien yang menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.

2. Tujuan jangka menengah

Agar tujuan jangka pendek yang dilakukan tidak salah arah, maka perlu berorientasi pada tujuan jangka menengah, yaitu tujuan institusional setiap jenis dan jenjang program pendidikan di sekolah.

Tujuan jangka menengah administrasi pendidikan adalah agar tercapainya masing-masing tujuan institusional menurut jenis dan jenjang pendidikan, seperti yang digariskan dalam kurikulumnya masing-masing.

3. Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka menengah yang akan dicapai, diharapkan dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan yang lebih luas, yaitu tujuan pendidikan nasional. Oleh karena itu tujuan administrasi pendidikan di sekolah dalam jangka panjang adalah dalam mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional seperti yang digariskan dalam Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN).

Sasaran administrasi pendidikan adalah manusia, maka pelaksanaannya tidak boleh dan tidak dapat disetarakan dengan “*onderdil main*”. Sifat administrasinya pun tidak bersifat mekanistik. Pelaksanaan administrasi pendidikan harus bersandikan pada prinsip-prinsip yang sifatnya kooperatif dan demokratis. Kegiatan administrasi pendidikan hendaknya didasarkan pada:

1. Tujuan pendidikan dan perkembangan anak didik.
2. Adanya koordinasi dalam semua usaha.
3. Penggunaan waktu, tenaga, dan alat secara efektif dalam efisien.
4. Partisipasi yang luas dalam menentukan *policy* dan program.
5. Pemandahan kekuasaan yang sesuai dengan tanggung jawab.
6. Menghindarkan *overlapping* fungsi.



D. BIDANG GARAPAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Sebagaimana halnya disiplin ilmu lainnya, administrasi pendidikan sebagai bagian dari administrasi negara juga mempunyai bidang garapan (ruang lingkup) tersendiri.

Bidang garapan administrasi pendidikan dapat dikelompokkan atas beberapa kelompok, yaitu:

1. Bidang personalia pendidikan
2. Bidang kesiswaan (murid)
3. Bidang kurikulum dan pengajaran
4. Bidang sarana dan prasarana
5. Bidang keuangan pendidikan
6. Bidang ketatausahaan
7. Bidang hubungan lembaga (sekolah) dan masyarakat
8. Bidang lembaga/organisasi pendidikan

Uraian masing-masing bidang garapan ini akan dibicarakan pada bab-bab selanjutnya. Dalam buku petunjuk pelaksanaan administrasi pendidikan yang diterbitkan oleh Departemen Agama dijelaskan bahwa aspek administrasi pendidikan meliputi;

1. Administrasi belajar mengajar
2. Administrasi perkantoran
3. Administrasi siswa
4. Administrasi ketenagaan
5. Administrasi perlengkapan
6. Administrasi keuangan
7. Administrasi perpustakaan
8. Administrasi laboratorium
9. Administrasi bimbingan dan konseling
10. Administrasi hubungan dengan masyarakat

I. Administrasi Belajar Mengajar

Tanggung jawab pengelolaan administrasi proses belajar mengajar (pembelajaran) dapat dilimpahkan oleh kepala sekolah kepada wakil kepala sekolah urusan kurikulum.

Ruang lingkup kegiatannya mencakup:

- a. Menjabarkan kalender pendidikan
Penjabaran pelaksanaan disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku. Komponen-komponen yang dimasukkan dalam kalender pendidikan antara lain;
 - 1) Penerimaan siswa baru
 - 2) Hari-hari pertama masuk sekolah



- 3) Hari efektif setiap semester
 - 4) Ulangan harian dan ulangan umum
 - 5) Rencana ujian
 - 6) Pembagian rapor
 - 7) Libur semester
- b. Menyusun jadwal pelajaran dan pembagian tugas mengajar. Beberapa kriteria penyusunan jadwal pelajaran, yaitu:
- 1) Alokasi waktu sesuai dengan susunan program dalam struktur program kurikulum untuk setiap mata pelajaran/minggu
 - 2) Setiap pertemuan minimal makan waktu 2 jam pelajaran
 - 3) Pergantian jam bagi setiap guru bila tidak diselingi waktu istirahat hendaknya diusahakan pada kelas yang berdekatan, agar tidak banyak waktu terbuang.
- c. Mengatur pelaksanaan penyusunan program pengajaran setiap semester dan persiapan pelajaran.
- 1) Untuk dapat menyusun program pengajaran semester dan persiapan mengajar, berpedoman pada petunjuk yang ada.
 - 2) Program pengajaran semester dan persiapan mengajar sebelum dilaksanakan untuk proses pembelajaran di kelas harus diperiksa lebih dahulu oleh Wakil Kepala Sekolah urusan kurikulum.
- d. Mengatur pelaksanaan penyusunan program kurikuler dan ekstrakurikuler.
- 1) Kegiatan kurikuler terjadwal melalui jadwal pelajaran, penerapannya melalui tatap muka.
 - 2) Kegiatan laboratorium, merupakan kegiatan yang alokasi waktunya tidak tercantum dalam susunan program, dan berfungsi memperdalam kemampuan yang didapat dalam kegiatan kurikuler.
 - 3) Kegiatan ekstrakurikuler merupakan kegiatan yang alokasi tidak tercantum dalam susunan program, dan berfungsi memperkuat kemampuan yang diperolehnya melalui kegiatan kurikuler.
- e. Mengatur pelaksanaan penilaian.
- 1) Mengatur pelaksanaan penilaian mencakup waktu kapan penilaian dilakukan, cara mempersiapkan alat penilaian, cara penyelenggara, mengoreksi, dan mendokumentasikan hasil penilaian.
 - 2) Secara teknis penilaian dilakukan dengan berpedoman pada ketentuan yang ada.
 - 3) Secara administratif pelaksanaan penilaian meliputi:
 - a) Dokumentasi perangkat soal/alat penilaian, digunakan untuk;
 - (1) Ulangan harian
 - (2) Ulangan akhir semester
 - (3) Ulangan umum kenaikan kelas



- (4) Tugas-tugas tertentu
- (5) Tugas ekstrakurikuler
- (6) Ujian akhir
- b) Dokumentasi tentang hasil penilaian mencakup;
 - (1) Hasil penilaian ulangan harian untuk diperhitungkan dalam menentukan nilai rapor.
 - (2) Hasil penilaian ulangan umum baik semester maupun kenaikan kelas diperhitungkan dalam menentukan nilai rapor.
 - (3) Hasil kegiatan laboratorium dalam rangka memperluas kemampuan siswa.
 - (4) Hasil kegiatan ekstrakurikuler dalam rangka memperluas kemampuan siswa.
 - (5) Grafik atau diagram tentang pencapaian tarap serap siswa permata pelajaran per kelas, dan persekolah.
 - (6) Grafik atau diagram tentang pencapaian target kurikulum permata pelajaran per jenjang kelas, dan seluruh kelas.
- c) Menyampaikan laporan hasil penilaian ke unit kerja yang relevan sesuai dengan aturan yang berlaku.
- d) Beberapa contoh format rapor.
 - (1) Daftar nilai rapor
 - (2) Grafik taraf serap siswa. Grafik taraf serap siswa dapat dibuat dalam bentuk histogram permata pelajaran atau per kelas.
Grafik ini penting dalam memberikan informasi guna penentuan program pembinaan.
- f. Mengatur pelaksanaan kenaikan kelas.
- g. Membuat laporan kemajuan belajar siswa.
- h. Mengatur usaha perbaikan dan pengayaan pengajaran.
- i. Membantu kepala sekolah dalam pelaksanaan supervisi.

2. Administrasi Perkantoran

Administrasi ini lazim disebut dengan tata laksana sekolah (ketatausahaan). Beberapa kegiatan dari ketatausahaan sekolah yang terpenting, yaitu:

- a. Surat dinas sekolah dan buku agenda.
Semua surat menyurat yang dilakukan dalam rangka kepentingan kehidupan dan realisasi program sekolah dapat disebut surat dinas. Baik surat masuk maupun keluar harus diinventarisasi dan didokumentasikan (dicatat) disertai arsip-arsip. Pencatatan surat-surat biasa menggunakan buku agenda yang perlu dibedakan antara agenda surat masuk dan agenda surat keluar.



- b. Buku ekspedisi.
Guna buku ekspedisi ialah untuk pembuktian bahwa suatu surat yang dikirimkan sudah sampai kepada alamatnya atau orang (petugas) yang disertai tanggung jawab.
- c. Buku catatan rapat sekolah (notulen).
Rapat sekolah yang biasa disebut rapat dewan guru atau rapat guru perlu dicatat baik prosesnya maupun hasil atau keputusan yang diambil. Keputusan rapat adalah landasan berpijak dalam melaksanakan segala sesuatu di sekolah itu.
- d. Buku pengumuman.
Buku pengumuman dimaksudkan untuk media penyampaian informasi (pemberitahuan) yang terutama ditujukan kepada guru. Tentu saja informasi ini datangnya dari kepala sekolah. Adapun isi pengumuman bermacam-macam yang pada pokoknya selalu menyangkut masalah pembinaan sekolah.
- e. Pemeliharaan gedung.
Pada dasarnya tugas memelihara gedung sekolah, dan lain-lain yang termasuk sarana/prasarana pendidikan adalah menjadi tanggung jawab kepala sekolah. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah dapat memercayakan kepada karyawan yang ditunjuk untuk memelihara dalam arti menjaga dan mengawasi agar bangunan sekolah itu tetap terawat baik dan bersih, terhindar dari kerusakan-kerusakan.
- f. Pemeliharaan halaman sekolah.
Pengertian halaman sekolah dapat meliputi pagar sekolah, taman, tempat upacara sekolah, dan mungkin pula lapangan olahraga milik sekolah. Biasanya setiap sekolah mempunyai seorang atau dua orang petugas merawat kebun. Tenaga inilah yang mestinya disertai tugas untuk pemeliharaan halaman sekolah itu, di samping tugas yang lain termasuk memelihara bangunan.
- g. Pemeliharaan perlengkapan sekolah.
Perlengkapan sekolah yang umumnya terdiri atas perabot, alat peraga, alat laboratorium, buku-buku perpustakaan, dan lain-lain perlu pemeliharaan atau perawatan agar selalu dapat berfungsi untuk membantu proses pembelajaran. Oleh karena itu, seluruh perlengkapan tersebut perlu diperiksa baik secara periodik maupun insidental agar selalu dapat diketahui kondisinya.

3. Administrasi Siswa

Pengelolaan administrasi menjadi tanggung jawab urusan kesiswaan atas wewenang yang diberikan kepala sekolah. Ruang lingkup kegiatannya mencakup pengaturan:



- a. Penerimaan siswa baru.
Untuk pelaksanaan penerimaan siswa baru supaya dipedomani petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang berlaku.
- b. Program bimbingan dan konseling.
Pengaturan program bimbingan dan konseling dipedomani petunjuk yang ada.
- c. Penasihatian pemilihan program pengajaran khusus.
Pengaturan penasihatian penilaian program pengajaran khusus. Ini banyak kaitannya dengan bimbingan dan konseling, khususnya yang menyangkut pemahaman lingkungan/jenis pendidikan yang dapat diikuti lebih lanjut. Di samping itu juga mencakup pemilihan paket-paket keterampilan jenis kesenian ataupun jenis olahraga yang dipilih.
- d. Pengelompokan belajar siswa.
- e. Penelitian kehadiran siswa.
Penelitian kehadiran siswa penting sekali artinya dalam rangka pembinaan disiplin maupun pembinaan terhadap materi yang belum mereka pelajari akibat ketidakhadirannya.
- f. Kegiatan OSIS.
Dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan terutama ada kaitannya dengan kegiatan ekstrakurikuler.
- g. Mutasi siswa.
Mutasi siswa yang dikeluarkan oleh instansi yang berwenang setempat.
- h. Pelaksanaan masa orientasi studi siswa (MOS).
 - Dilakukan pada hari-hari pertama masuk sekolah.
 - Bahan dan penyelenggaraan disesuaikan dengan petunjuk yang berlaku.
- i. Buku induk siswa.
Komponen-komponen dalam lembaran buku induk siswa meliputi:
 - Pribadi.
 - Tempat tinggal.
 - Kesehatan.
 - Latar belakang pendidikan.
 - Orangtua kandung.
 - Tentang wali.
 - Kegemaran.
 - Kehadiran siswa.
 - Sekitar perkembangan siswa di sekolah.
 - Mutasi siswa.
 - Akhir pendidikan siswa.
 - Nilai rapor dan nilai STTB/Ijazah.



4. Administrasi Ketenagaan/Kepegawaian

Pengelolaan administrasi kepegawaian ada pada urusan administrasi/tata usaha atas wewenang yang diberikan kepala sekolah. Tujuan administrasi kepegawaian ialah agar pegawai yang ada berdaya guna, berhasil guna, dan tepat guna serta mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan.

Dalam pelaksanaan administrasi kepegawaian diperlukan sejumlah buku, format, dan map (*file*) pegawai. Buku dan format yang perlu disediakan, antara lain:

- a. Buku induk pegawai.
- b. Buku induk penilai PNS (DP3).
- c. Permintaan cuti.
- d. Daftar mutasi.
- e. Pernyataan bersih lingkungan.
- f. Pemberian kenaikan gaji berkala.
- g. Formasi pegawai.
- h. Format keterangan lolos butuh.

Adapun map untuk setiap pegawai antara lain berisi:

- a. Fotokopi ijazah/STTB.
- b. Fotokopi tanda penghargaan.
- c. Fotokopi KARPEG, kartu TASPEN, KARIS/KARSU.
- d. Salinan keputusan pengangkatan sebagai calon pegawai negeri sipil.
- e. Salinan keputusan pengangkatan sebagai pegawai negeri sipil.
- f. Salinan keputusan kenaikan gaji berkala.
- g. Salinan keputusan kenaikan pangkat/golongan.
- h. Keputusan mutasi, pemberhentian, pemindahan, pengangkatan dalam jabatan.
- i. Daftar penilaian pekerjaan (DP3).
- j. Arsip usul-usul kepegawaian.

Selain buku format dan map kepegawaian pada ruang kepala sekolah harus ada papan tulis yang memuat tentang daftar pegawai/staf sekolah antara lain berisi:

- a. Nomorurut menurut pangkat tertinggi sampai terendah.
- b. Nama lengkap/NIP.
- c. Tempat dan tanggal lahir.
- d. Jabatan sekarang.
- e. Mata pelajaran yang diajarkan.
- f. Mutasi bertugas di sekolah itu.
- g. Pendidikan tertinggi.
- h. Jenis kelamin.



- i. Golongan ruang.
- j. Status kepegawaian.
- k. Nomor dan tanggal pengangkatan pertama sebagai pegawai negeri sipil.
- l. Masa kerja golongan.
- m. Bulan dan tahun kenaikan berkala/tingkat yang akan datang.

Ruang lingkup kegiatan administrasi kepegawaian, sebagai berikut:

- a. Inventarisasi pegawai.
- b. Pengusulan formasi pegawai.
- c. Pengusulan pengangkatan, kenaikan tingkat dan mutasi.
- d. Mengatur usaha kesejahteraan.
- e. Mengatur pembagian tugas bila ada guru sakit, cuti atau pensiun.
- f. Pemberian Daftar Penilai Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

1) DP3 guru

Khusus untuk bahan masukan konduite (DP3) guru digunakan format A-3 dan A-5. Format A-3 digunakan untuk menjangking informasi objektif dari guru mata pelajaran mencakup;

- (a) Prestasi belajar mengajar
- (b) Sikap profesional guru
- (c) Keterampilan administrasi

Adapun format A-5 digunakan untuk menjangking informasi objektif dari guru pembimbing mencakup:

- (a) Prestasi belajar mengajar
- (b) Sikap profesional guru
- (c) Keterampilan administrasi

2) DP3 kepala sekolah

Untuk membuat DP3 kepala sekolah digunakan format A-4 ini menjangking kegiatan kepala sekolah mencakup:

- (a) Lingkungan fisik sekolah
- (b) Sistem administrasi sekolah
- (c) Hubungan kerja dengan instansi lain
- (d) Rencana dan pelaksanaan program
- (e) Perkembangan kemajuan siswa

3) Penggunaan format A-3, A-4, dan A-5

Cara pengisian dan pengolahan sesuai dengan S-A.

5. Administrasi Perlengkapan

Pengelolaan administrasi perlengkapan menjadi tanggung jawab urusan administrasi (TU), atas wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah. Pengelolaan administrasi perlengkapan mencakup:

- a. Perencanaan (kebutuhan dan biaya)



- b. Pengadaan
- c. Penyimpanan dan penyaluran
- d. Pendayagunaan
- e. Pemeliharaan
- f. Inventarisasi dan penghapusan

Ruang lingkup perlengkapan sekolah yang harus dikelola mencakup:

- a. Barang yang tidak bergerak misalnya; tanah dan bangunan.
- b. Barang yang bergerak baik yang habis pakai maupun yang tidak habis pakai misalnya; perabotan, alat kantor, buku-buku, dan alat peraga pendidikan.

Adapun format-format pendukung dalam perangkat administrasi perlengkapan, antara lain:

- a. Berita acara penerimaan dan pengeluaran barang
- b. Berita acara pemeriksaan barang
- c. Kartu barang
- d. Kartu persediaan barang
- e. Laporan triwulan, semester, tahunan tentang situasi barang
- f. Buku pembelian barang
- g. Buku penerimaan barang
- h. Buku induk barang inventaris
- i. Buku golongan barang non-inventaris
- j. Buku catatan barang non-inventaris
- k. Daftar barang inventaris milik negara menurut keadaan per 31 Desember, menyangkut antara lain;
 - tanah
 - bangunan
 - peralatan laboratorium
 - peralatan kantor
 - audiovisual
 - alat kesenian/keterampilan
 - buku perpustakaan
 - alat olahraga
 - alat peraga
 - barang pesediaan
- l. Laporan triwulan/semester mutasi barang

Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, maka setiap alat perlengkapan perlu diatur penggunaannya seoptimal mungkin. Khususnya buku-buku, alat peraga dan alat pelajaran lain, guru mata pelajaran agar menyusun penggunaan alat, dikaitkan dengan program pengajaran. Dalam



rangka meningkatkan proses pembelajaran guru perlu membuat program penggunaan alat pelajaran dan perencanaan pengadaannya.

6. Administrasi Keuangan

Administrasi keuangan biasanya dikelola oleh bendaharawan, yang melakukan pembukuan keuangan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Administrasi keuangan ini ada di tangan urusan administrasi atas wewenang dari kepala sekolah, sedangkan bendaharawan ditunjuk sesuai dengan aturan yang berlaku.

Untuk penyelenggaraan administrasi keuangan diperlukan kelengkapan-kelengkapan, antara lain:

- a. Kutipan daftar isian kegiatan (DIK), yang berisi perincian biaya bagi sekolah terperinci menurut jenis pengeluaran/mata anggaran.
- b. Buku SPMU (surat perintah membayar uang)
 - SPMU diterbitkan KPKN.
 - Pembayaran SPMU harus melalui bendaharawan dan dibukukan dalam Buku Kas Umum.
- c. Buku pembantu/buku harian, untuk mencatat pengeluaran dan penerimaan yang dilakukan setiap hari.
- d. Buku Kas Umum.
- e. Daftar penerimaan gaji dan uang lembur.
- f. Buku setoran ke bank/KPKN.
- g. Arsip bukti pengeluaran.
- h. Laporan keuangan (SPJ) mencakup triwulan, semester dan tahunan.
- i. Rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengamanan keuangan, antara lain:

- a. Penyediaan brankas untuk penyimpanan uang kas dan surat berharga.
- b. Tindakan preventif pada waktu pengambilan uang di bank.

7. Administrasi Perpustakaan

Pengelolaan administrasi perpustakaan ada di tangan urusan administrasi dengan bimbingan seorang guru mata pelajaran pustakawan setelah dapat kewenangan dari kepala sekolah.

Pengelolaan administrasi perpustakaan mencakup;

- a. Inventarisasi, yaitu kegiatan pencatatan koleksi bahan pustaka.
- b. Klasifikasi, yaitu kegiatan pengelompokan koleksi dengan memberi kode-kode tertentu.
- c. Pembuatan katalog, yaitu daftar uraian singkat tentang keterangan suatu koleksi, agar mudah ditemukan.



- d. Pemberian administrasi pada setiap koleksi.
- e. Penyusunan koleksi pada rak-rak sehingga mempermudah pelayanan.

Untuk memberikan motivasi agar siswa gemar membaca perlu ada penyatukaitan antara kegiatan belajar dengan perpustakaan. Untuk itu setiap guru mata pelajaran perlu secara berkala memberikan tugas sesuai dengan bidangnya dikaitkan dengan buku-buku yang tersedia di perpustakaan. Untuk merangsang hal ini, maka buku perpustakaan tidak hanya koleksi buku-buku yang dimiliki siswa tetapi harus diperkaya dengan berbagai buku sumber dan buku penunjang, yang dapat digunakan sebagai bahan program pengayaan atau perbaikan.

8. Administrasi Laboratorium

Laboratorium IPA merupakan sarana penunjang dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah, khususnya dalam menunjang pelajaran fisika, kimia, dan biologi.

Berdasarkan kurikulum 2004 dan 2006, pelaksanaan kegiatan belajar IPA menggunakan pendekatan *contextual teaching learning procces* (CTL). Untuk itu peranan laboratorium IPA menjadi sangat penting, karena laboratorium merupakan pusat proses belajar mengajar untuk mengadakan percobaan, penyelidikan, atau penelitian dalam bidang IPA.

Proses belajar mengajar yang menggunakan sarana laboratorium IPA mempunyai tujuan, antara lain:

- a. Mengembangkan keterampilan siswa dalam hal pengamatan, pencatatan data, dan penggunaan alat.
- b. Melatih siswa dalam hal ketelitian mencatat dan melaporkan hasil percobaan.
- c. Melatih siswa agar bekerja cermat dan mengenal batas-batas kemampuan pengukuran.
- d. Merangsang daya pikir analitis siswa melalui penafsiran eksperimen.
- e. Memperluas wawasan siswa tentang kerja laboratorium.
- f. Mengembangkan kejujuran dan rasa tanggung jawab.
- g. Melatih siswa dalam merencanakan percobaan lebih lanjut.

Dalam merencanakan suatu laboratorium IPA hendaknya perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Penentuan lokasi dengan memperhatikan faktor pembuangan limbah, keamanan dan kenyamanan, sumber listrik, sumber air, dan sumber gas.
- b. Perencanaan gedung yang meliputi ruang praktik, ruang persiapan, gudang, ruang gelap, ruang timbang, dan ruang kaca. Khusus laboratorium kimia ada lemari asam.



- c. Pelengkapan laboratorium dengan perabot, alat peraga, perkakas, dan alat penunjang lainnya, seperti pemadam kebakaran dan kotak P3K serta isinya.

Dalam membuat struktur organisasi dan alur pelaksanaan di laboratorium IPA, maka pihak-pihak yang harus dilibatkan, yaitu:

- a. Kepala sekolah
- b. Wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan sarana/prasarana
- c. Tata usaha, subag perlengkapan
- d. Penanggung jawab pengelola laboratorium
- e. Pembimbing praktikum
- f. Laboran

Kegiatan administrasi laboratorium dapat dibagi menjadi dua kategori, sebagai berikut:

- a. Kategori umum, meliputi:
 - penyusunan jadwal kegiatan;
 - pengarsipan;
 - keuangan.
- b. Kategori khusus, meliputi:
 - inventarisasi dan pengaturan penyimpanan alat, bahan, dan perlengkapan lain;
 - perawatan dan perbaikan peralatan;
 - pelayanan praktikum;
 - rencana pengadaan alat dan bahan praktikum.

Pendayagunaan laboratorium dapat meningkat apabila semua topik dalam pelajaran IPA diajarkan dengan pendekatan CTL dan menjadikan laboratorium sebagai pusat kegiatan pembelajaran. Diharapkan setiap guru IPA selalu melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan memanfaatkan peralatan yang terdapat pada laboratorium IPA.

Dalam pelaksanaannya, laboratorium IPA perlu didukung oleh peningkatan kuantitatif dan kualitatif peralatan serta lembar kegiatannya.

Selain itu, evaluasi kegiatan laboratorium IPA juga perlu dilakukan terhadap perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, dengan maksud untuk melihat kesesuaian dan meningkatkan mutu proses dan hasil belajar IPA.

9. Administrasi Bimbingan dan Konseling

Bimbingan dan konseling (BK) merupakan bagian integral dari sistem pendidikan di sekolah, dalam upaya membantu siswa agar mencapai perkembangan yang optimal, sesuai dengan potensinya. Secara khusus layanan BK diarahkan untuk membantu siswa agar berkembang menjadi pribadi



yang mandiri, bertanggung jawab, kreatif, produktif, dan berperilaku jujur.

Ada empat prinsip dasar yang harus dipegang guru dalam melaksanakan kegiatan BK, yaitu:

- a. BK adalah kegiatan pelayanan. Artinya guru BK melayani siswa disesuaikan dengan keperluan siswa dan bukan keinginan guru atau sekolah.
- b. BK berangkat dari prinsip bahwa setiap individu berbeda dengan yang lain. Oleh karena itu, sangat wajar jika setiap siswa memiliki sifat dan keinginan yang berbeda.
- c. BK bertolak dari prinsip membantu siswa agar mereka mampu menolong dirinya sendiri. Oleh karena itu, setiap layanan BK diarahkan agar yang bersangkutan semakin mampu mandiri.
- d. BK merupakan bagian integral pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, kegiatan maupun penanganan BK harus dipadukan dengan program-program sekolah lainnya. Keterpaduan mencakup penyusunan program maupun pelaksanaannya.

Cakupan layanan BK ditujukan pada empat aspek perkembangan siswa, yaitu;

- a. Aspek pribadi, layanan BK ditujukan agar siswa memiliki pemahaman diri, rasa percaya diri, harga diri, rasa tanggung jawab, dan mampu membuat keputusan secara bijak.
- b. Aspek sosial, layanan BK ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan hubungan antarpribadi, menghormati orang lain, dan rasa tanggung jawab sosial kemasyarakatan.
- c. Aspek pembelajaran, layanan BK ditujukan untuk membantu siswa agar menemukan cara belajar yang efektif dan dapat mencapai prestasi belajar sesuai dengan kemampuan dasarnya.
- d. Aspek perkembangan karier, layanan BK ditujukan untuk membantu siswa mengenal ciri-ciri berbagai pekerjaan dan profesi yang ada, serta merencanakan karier berdasarkan minat dan kemampuannya.

Adapun jenis-jenis layanan BK yang seharusnya dilaksanakan di sekolah, yaitu:

- a. Layanan orientasi, ditujukan kepada siswa baru atau siswa pindahan untuk memahami situasi sekolah, kurikulum, pola pembelajaran, dan evaluasi yang berlaku di sekolah, fasilitas dan cara penggunaannya, serta hal-hal lainnya yang diperkirakan perlu dipahami oleh siswa baru. Layanan ini dapat dilakukan secara individu atau kelompok dan sebaiknya diprogramkan pada setiap awal tahun ajaran baru.
- b. Layanan informasi, dimaksudkan untuk membantu siswa mendapatkan informasi yang diperlukan. Ada informasi yang diperlukan oleh banyak siswa sehingga layanannya dilakukan secara kelompok, misal-



- nya tentang kesehatan, perkembangan remaja, serta perguruan tinggi. Tetapi juga ada yang hanya diperlukan oleh siswa tertentu sehingga layanannya diberikan secara individu.
- c. Layanan pembelajaran, ditujukan untuk membantu siswa mengembangkan sikap dan kebiasaan belajar yang baik. Layanan ini dapat diberikan secara individu, misalnya bagi siswa yang memiliki kesulitan belajar tertentu atau dapat secara kelompok jika ada beberapa orang yang mengalami kesulitan yang serupa.
 - d. Layanan penempatan dan penyaluran, ditujukan untuk membantu siswa dalam penjurusan, memperoleh kegiatan ekstrakurikuler yang sesuai, serta mendapatkan jurusan di perguruan tinggi atau lapangan kerja yang sesuai dengan minat dan bakat serta kepribadian siswa.
 - e. Layanan konseling perorangan, ditujukan untuk membantu siswa secara individu, khususnya mereka yang mengalami masalah, misalnya problem dengan orangtua atau teman. Layanan diarahkan untuk memecahkan masalah dan tidak untuk menyalahkan siswa. Layanan dilakukan secara individual agar kerahasiaan masalah yang dihadapi siswa terjaga.
 - f. Layanan konseling kelompok, ditujukan untuk pemecahan masalah pribadi tetapi mengenai pada beberapa orang siswa, misalnya untuk siswa yang kesulitan membayar uang sekolah.
 - g. Layanan bimbingan kelompok, ditujukan untuk pemecahan masalah umum (bukan masalah pribadi), misalnya masalah ketertiban, ujian dan sebagainya. Karena masalah bersifat umum, maka bimbingan dilakukan secara kelompok siswa yang mengalami masalah tersebut.

Perlu dicatat dalam penanganan layanan tersebut di atas, guru BK sebaiknya bekerja sama dengan guru, TU, dan tenaga lain yang terkait. Misalnya untuk layanan orientasi bagi siswa baru, guru BK dapat bekerja sama dengan wakil kepala sekolah bidang kesiswaan dan wali kelas. Untuk layanan pembelajaran, guru BK dapat bekerja sama dengan wali kelas dan guru mata pelajaran.

Sering kali layanan BK membuat siswa takut atau malu, sehingga jarang siswa yang atas kemauan sendiri datang dan berkonsultasi dengan guru BK. Bahkan siswa takut atau malu jika dipanggil guru BK, karena mengira telah berbuat kesalahan. Padahal seharusnya BK adalah tempat siswa untuk mengadu atau berkonsultasi jika mengalami masalah. Agar siswa merasa bahwa BK sebagai tempat mengadu dan berkonsultasi, maka guru BK sebaiknya:

- a. Dapat bergaul akrab dengan siswa. Untuk itu guru BK perlu menggunakan “bahasa” mereka (yang digunakan siswa), sehingga dapat diterima sebagai “sahabat” dan bukan orang lain yang mengawasi.



- b. Dalam setiap pertemuan, lebih banyak mendengar pendapat maupun keluhan siswa dan menghindari memberikan perintah atau nasihat yang mengarah pada perintah. Nasihat sebaiknya berupa saran atau pandangan dengan menyerahkan keputusan kepada siswa.
- c. Dalam setiap pertemuan, perlu menghindari kesan menggurui, tetapi lebih banyak berdiskusi secara bebas dan santai.
- d. Menyediakan berbagai informasi yang diperlukan siswa dalam bentuk tertulis, sehingga setiap siswa dapat memperolehnya dengan mudah.
- e. Memiliki waktu yang terjadwal untuk memberikan layanan individu dan kelompok.
- f. Membuat program-program untuk pengakraban dengan siswa ataupun program-program yang diperlukan oleh siswa pada umumnya.

Untuk mendukung keberhasilan kegiatan BK di sekolah, maka keterlibatan kepala sekolah juga sangatlah penting. Beberapa peran pokok kepala sekolah dalam kegiatan BK, yaitu:

- a. Sebagai fasilitator, yaitu menjelaskan fungsi BK dalam pendidikan, agar semua pihak, baik guru, siswa dan orangtua siswa memahaminya. Hal itu sangat penting, karena sampai saat ini kegiatan BK masih belum dipahami secara baik, sehingga sering kali dianggap “remeh”. BK dianggap sebagai “petugas/polisi” yang harus dihindari oleh siswa. Untuk maksud itu, perlu dilakukan penyebaran/sosialisasi fungsi BK kepada guru, siswa dan orangtua siswa.
- b. Sebagai koordinator, yaitu menjembatani pengkaitan program BK dengan program sekolah lainnya. Intinya memadukan kegiatan BK dengan kegiatan sekolah lainnya, sehingga saling mendukung. Untuk itu mulai penyusunan program tahunan, semesteran, dan aktivitas sehari-hari, integrasi BK dengan kegiatan sekolah perlu didorong.
- c. Sebagai motivator, yaitu pendorong siswa untuk memanfaatkan BK sebagai tempat berkonsultasi, dan mendorong guru mata pelajaran untuk membantu guru BK karena jumlah guru BK masih sangat terbatas. Untuk itu keterlibatan guru bidang studi dalam kegiatan BK perlu diberi penghargaan, berupa angka kredit ataupun bentuk lainnya.
- d. Sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pelaksanaan kegiatan BK, dengan tujuan apakah kegiatan BK berjalan sesuai rencana atau mengalami hambatan, sehingga dapat dibantu pemecahannya.

Kriteria yang dapat digunakan untuk menentukan berhasil-tidaknya suatu kegiatan BK di sekolah, antara lain:

- a. Jumlah siswa yang datang berkonsultasi secara sukarela meningkat.
- b. Prestasi belajar, penyesuaian sosial, dan kesejahteraan siswa meningkat.



10. Administrasi Hubungan dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat menjadi tanggung jawab urusan hubungan dengan masyarakat, atas wewenang yang diberikan kepala sekolah.

Masyarakat sebenarnya merupakan laboratorium pendidikan yang tidak ternilai harganya baik dalam rangka mengembangkan pengetahuan, sikap/nilai, maupun keterampilan. Oleh karena itu, kehidupan sekolah harus sinkron dan terpadu dengan kehidupan masyarakat. Kedua-duanya dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan.

a. Fungsi hubungan.

Hubungan yang terjalin hendaknya bersifat alami dan tidak dibuat-buat, sifatnya timbal balik, sukarela, berkelanjutan dan konstruktif/kreatif.

b. Misi hubungan.

Misi hubungan adalah lebih meningkatkan keserasian kehidupan di sekolah dengan di masyarakat, sehingga kehidupan di sekolah tidak terasing dari kehidupan di masyarakat.

c. Bentuk-bentuk hubungan sekolah dengan sekolah/madrasah.

- 1) Mengikutsertakan staf sekolah dan siswa dalam kegiatan yang dilakukan masyarakat misalnya kesenian, olahraga, kursus, hari nasional, pelestarian lingkungan hidup, dan lain-lain.
- 2) Penyediaan fasilitas sekolah untuk keperluan masyarakat misalnya; penggunaan aula, lapangan olahraga, peminjaman ruang kelas untuk kegiatan PKK, LKMD, sepanjang tidak mengganggu kelancaran pelaksanaan pendidikan di sekolah.
- 3) Mengundang tokoh-tokoh masyarakat untuk memberikan ceramah sesuai dengan kemampuannya.
- 4) Mendayagunakan tokoh-tokoh potensial dalam masyarakat turut menunjang pelaksanaan pendidikan misalnya keterampilan, kesenian dan olahraga.
- 5) Mengikutsertakan komite sekolah dalam menunjang pelaksanaan pendidikan tanpa menambah beban yang memberatkan.

d. Hubungan dengan instansi lain.

- 1) Hubungan dengan sekolah/madrasah lain.
- 2) Hubungan dengan lembaga/badan-badan pemerintah dan swasta yang sesuai.
- 3) Pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh daerah seperti dinas-dinas dalam rangka lebih memperdalam dan memperluas pengetahuan yang diperoleh di sekolah.



E. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam pengertian sehari-hari antara administrasi dan manajemen sering disamakan dalam penggunaannya, namun sebenarnya kedua kata tersebut berbeda. Menurut Siagian mengatakan manajemen “sebagai kemampuan” atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain. Manajemen merupakan inti dari administrasi, karena secara operasional manajemen yang melaksanakannya atau dengan kata lain manajemen merupakan salah satu kegiatan dalam administrasi. Walaupun begitu, administrasi dan manajemen tidak dapat dipisahkan, hanya saja dalam kegiatan dapat dilihat perbedaannya, secara fungsional administrasi mempunyai dua tugas utama yaitu: 1) Menentukan tujuan menyeluruh yang hendak dicapai (*organizational goal*), 2) Menentukan kebijakan umum mengikat seluruh organisasi (*General and Overall policies*), sedangkan manajemen hakikatnya berfungsi untuk melakukan suatu kegiatan yang perlu dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan pada tingkat administrasi, akan tetapi sasaran lebih bersifat sektoral atau departemen.

Sumber daya manusia merupakan motor dalam kegiatan administrasi dan manajemen, tanpa manusia aktivitas tidak dapat berjalan dengan baik, potensi yang dimiliki manusia akan memberikan warna pada pelaksanaan administrasi, pengetahuan, keahlian dan sikap kesungguhan seseorang merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi, lembaga-lembaga pemerintahan dan/atau perusahaan.

Sumber daya manusia (*human resource*) dalam pendidikan sangat dituntut terutama pada guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, harus mempunyai kualitas yang baik sehingga peserta didik menjadi bermutu dan berperan serta di dalam keluarga, masyarakat, bangsa, dan negara.

Seorang kepala sekolah akan dapat memberdayakan staf dan menempatkan personel yang dapat melayani keperluan semua siswa, dapat menilai staf yang memiliki wawasan manajemen berbasis sekolah dan memberikan kesejahteraan staf dan siswa.

Dalam pelaksanaan tugas dalam penyelenggaraan pendidikan pengelola yang baik akan memberikan hasil yang baik, manajemen merupakan suatu kekuatan yang utama dalam suatu organisasi, untuk mengoordinasikan unsur-unsur terkait dengan pengelolaan pendidikan.

Oemar Hamalik (1991) mengatakan bahwa koordinasi dalam organisasi untuk mencapai tujuan manajemen sangat dipengaruhi oleh orang, teknik-teknik, dalam organisasi dan arah yang akan dicapai.

Manajemen pendidikan terdapat unsur, yaitu mempunyai suatu kerja sama dan penguasaan teknik-teknik yang akan tercapai, sistem koordinasi



dan strategi yang dipakai akan lebih efektif bila proses-proses administrasi manajemen ditangani oleh ahli pendidikan.

Menurut Hadari Nawawi (2001) perencanaan merupakan suatu proses atau rangkaian beberapa kegiatan yang berhubungan dengan menggunakan strategi dan metode untuk mencapai tujuan dan dapat diukur keberhasilan suatu kegiatan. Keberhasilan atau rencana dalam pendidikan tidak terlepas dari ada tidak orang yang ahli (sumber daya manusia) yang baik yang mampu mengambil keputusan tentang kuantitas dan kualitas SDM.

Proses pembuatan rencana pendidikan sangat banyak jumlahnya tetapi rencana yang dapat dilaksanakan sangat sedikit antara kebutuhan pendidikan dan sumber-sumbernya di mana pun semakin jauh, keadaan yang demikian itu akan membahayakan dalam kaitannya dengan sistem pendidikan yang menuntut pertimbangan yang rasional dan ekonomis. Kesalahan perencanaan adalah terletak pada mereka yang akan menggunakan rencana, orang-orang berpandangan sempit, tidak kompeten dan tidak percaya akan tujuan yang dicapai. Sering kali terjadi perencanaan tidak dapat mengarahkan ke masalah yang tepat, apa yang perencanaan penting dan apa yang penting oleh pengambil keputusan sangat berbeda.

Rendahnya tingkat penerimaan suatu perencanaan justru akibat dari perkembangan yang dikehendaki di dalam suatu pendidikan, dahulu sebelum ada perencanaan pendidikan para administrator sendirilah yang menjadi satu-satunya perencana, keterbatasan ruang lingkup perencanaan pendidikan erat hubungannya antara perencanaan pendidikan dan perkembangan ekonomi.

Perencanaan pendidikan pada masa sekarang yang dikembangkan sangat erat kaitannya dengan perencanaan ekonomi, sehingga perencanaan pendidikan dipaksakan membisakan diri dengan teori ekonomi dan metode statistik.

F. PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Kehidupan bangsa Indonesia pada saat sekarang era tinggal landas yang direncanakan diyakini akan lebih baik tetapi akan begitu rumit banyak tantangan. Contoh menyalahkan kebiasaan yang salah dan membenarkan kebiasaan yang benar, melawan kejahatan jauh lebih berat daripada melaksanakan kejahatan, sehingga membuat persyaratan kemampuan dan kualitas manusia yang lebih baik daripada manusia sekarang, sumber daya pendidikan adalah segala sesuatu yang meliputi tenaga kependidikan masyarakat dan sarana dan prasarana.

Untuk menata kemampuan yang ada pada manusia harus mampu:

Pertama, memanusiasiakan manusia itu harus memilih keyakinan ke-



- Anggaran pembangunan untuk perbaikan gedung, penambahan ruang kelas, pembelian mesin-mesin, alat-alat pendidikan yang modern dan kebutuhan sarana pendidikan mental.

B. BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH/MADRASAH (BOS)

1. Latar Belakang

Kebijakan pembangunan pendidikan dalam kurun waktu 2004-2009 meliputi peningkatan akses rakyat terhadap pendidikan yang lebih berkualitas melalui peningkatan pelaksanaan Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan Tahun dan pemberian akses yang lebih besar kepada kelompok masyarakat yang selama ini kurang dapat menjangkau layanan pendidikan.

Penghilangan subsidi bahan bakar minyak telah menyebabkan kenaikan harga BBM yang tidak bisa dihindari berpengaruh terhadap kenaikan harga berbagai kebutuhan masyarakat. Kondisi ini dikhawatirkan akan menurunkan kemampuan daya beli penduduk miskin, termasuk kemampuan mereka untuk memenuhi kebutuhan pendidikan anak-anaknya, sehingga upaya penuntasan Program Wajib Belajar Pendidikan Dasar Sembilan tahun dikhawatirkan dapat terhambat. Oleh sebab itu, program bantuan operasional sekolah (BOS) yang pada awalnya merupakan bagian dari program Kompensasi Pengurangan Subsidi Bahan Bakar Minyak (PKPS-BBM) bidang pendidikan perlu dilanjutkan.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional mengamanatkan bahwa setiap warga Negara yang berusia 7-15 tahun wajib mengikuti pendidikan dasar. Konsekuensi dari amanat undang-undang tersebut, maka Pemerintah wajib memberikan layanan pendidikan bagi seluruh peserta didik pada tingkat pendidikan dasar. Salah satu indikator penuntasan program Wajib Belajar pendidikan dasar sembilan tahun diukur dengan Angka Partisipasi Kasar (APK). Pada tahun 2005, APK tingkat SMP sebesar 85,22% dan pada akhir 2006 telah mencapai 88,68 %. Target penuntasan wajar 9 tahun harus dicapai pada tahun 2008/2009 dengan APK minimum 95%. Dengan demikian, pada saat ini masih ada sekitar 1,5 juta anak usia 13-15 tahun yang masih belum sekolah yang harus ditarik untuk masuk ke bangku sekolah. Selain masalah pencapaian target APK, permasalahan lain yang dihadapi adalah masih rendahnya mutu pendidikan yang antara lain mencakup masalah tenaga kependidikan, fasilitas, manajemen, proses pembelajaran, dan prestasi siswa.

Dengan berdasarkan kondisi di atas, maka pemerintah memprogramkan pemberian Bantuan Operasional Sekolah (BOS) bagi siswa SD/MI/SDLB, SMP/MTs/SMPLB negeri/swasta dan Pondok Pesantren Salafiyah



(PPS) serta sekolah keagamaan non-Islam setara SD dan SMP yang menyelenggarakan Wajib Belajar Pendidikan Dasar 9 Tahun.

2. Tujuan

Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) bertujuan untuk membebaskan biaya pendidikan bagi siswa tidak mampu dan meringankan bagi siswa yang lain, agar mereka memperoleh layanan pendidikan dasar yang lebih bermutu sampai tamat dalam rangka penuntasan wajib belajar 9 tahun.

3. Sasaran Program dan Besar Bantuan

Sasaran program BOS adalah semua sekolah/madrasah/PPS setingkat SD dan SMP, baik negeri maupun swasta di seluruh provinsi di Indonesia. Program Kejar Paket Adan Paket B tidak termasuk sasaran dari program BOS ini. Selain itu, Madrasah Diniyah Takmiliyah (suplemen) juga tidak berhak memperoleh BOS, karena siswanya telah terdaftar di sekolah reguler yang telah menerima BOS.

Mulai tahun ajaran 2007/2008 (mulai Juli 2007), SMP terbuka reguler, tempat Kegiatan Belajar (TKB) Mandiri, dan Pendidikan Diniyah Formal yang menyelenggarakan wajib belajar 9 tahun termasuk dari sasaran program BOS. Besar dana BOS yang diterima oleh sekolah/madrasah/PPS dihitung berdasarkan berdasarkan jumlah siswa dengan ketentuan:

- a. SD/MI/SDLB/PPS/sekolah agama non-Islam setara SD sebesar Rp 254.000.-/siswa/tahun.
- b. SMP/MTs/SMPLB/SMPT/PPS/sekolah agama non Islam setara SMP sebesar Rp 354.000.-/siswa/tahun.

4. Pengertian Bantuan Operasional Sekolah (BOS).

Biaya Satuan Pendidikan (BSP) adalah besarnya biaya yang diperlukan rata-rata tiap siswa tiap tahun, sehingga mampu menunjang proses belajar mengajar sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Dari cara penggunaannya, BSP dibedakan menjadi BSP Investasi dan BSP Operasional.

BPS Investasi adalah biaya yang dikeluarkan setiap siswa dalam satu tahun untuk pembiayaan sumber daya yang tidak habis pakai dalam waktu lebih dari satu tahun, seperti pengadaan tanah, bangunan, buku, alat peraga, media, perabot dan alat kantor. Adapun BSP operasional adalah biaya yang dikeluarkan setiap siswa dalam satu tahun untuk pembiayaan sumber daya pendidikan yang habis pakai dalam satu tahun atau kurang. BSP Operasional mencakup biaya personel dan biaya nonpersonel.

Biaya personel meliputi biaya untuk kesejahteraan (honor kelebihan



jam mengajar, guru tidak tetap, pegawai tidak tetap, uang lembur) dan pengembangan profesi guru (pendidikan dan latihan guru, Musyawarah Guru Mata Pelajaran, Musyawarah Kerja Kepala Sekolah, Kelompok Kerja Guru, dan lain-lain). Biaya nonpersonel adalah biaya untuk penunjang kegiatan belajar mengajar, penilaian, perawatan/pemeliharaan, daya dan jasa, pembinaan kesiswaan, rumah tangga sekolah, dan supervisi. Selain dari biaya-biaya tersebut, masih terdapat jenis biaya personel yang ditanggung peserta didik, misalnya biaya transportasi, konsumsi, pakaian seragam, alat tulis, kesehatan, rekreasi, dan lain-lain.

Bantuan Operasional Sekolah (BOS) yang dimaksud program ini secara konsep mencakup komponen untuk biaya operasional nonpersonel hasil studi Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional. Namun karena biaya satuan yang digunakan adalah rata-rata nasional, maka penggunaan dana BOS dimungkinkan untuk membiayai beberapa kegiatan lain yang tergolong dalam biaya personel dan biaya investasi. Perlu ditegaskan bahwa prioritas utama BOS adalah untuk biaya operasional nonpersonel bagi sekolah. Oleh karena keterbatasan dana BOS dari pemerintah Pusat, maka biaya untuk investasi sekolah/madrasah/PPS dan kesejahteraan guru harus dibiayai dari sumber lain, dengan prioritas utama dari sumber pemerintah daerah dan selanjutnya dari partisipasi masyarakat yang mampu.

5. Program BOS dan Program Wajar Dikdas 9 Tahun yang Bermutu

Dalam rangka penuntasan wajar 9 tahun yang bermutu, banyak program yang telah, sedang, dan akan dilakukan. Program-program tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu;

- a. Program pemerataan dan perluasan akses.
- b. Program peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing.
- c. Program tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik.

Salah satu program yang diharapkan berperan besar terhadap percepatan penuntasan wajar 9 tahun yang bermutu adalah program BOS. Meskipun tujuan utama program BOS adalah untuk pemerataan dan perluasan akses, program BOS juga merupakan program untuk peningkatan mutu, relevansi dan daya saing serta untuk tata kelola, akuntabilitas, dan pencitraan publik.

Melalui program BOS yang terkait dengan gerakan percepatan penuntasan wajib belajar 9 tahun, maka setiap pelaksanaan program pendidikan harus memperhatikan hal-hal berikut:

- a. BOS harus menjadi sarana penting untuk mempercepat penuntasan wajar dikdas 9 tahun.



- b. Melalui BOS tidak boleh ada siswa miskin putus sekolah karena tidak mampu membayar iuran/pungutan yang dilakukan oleh sekolah/madrasah/PPS.
- c. Anak lulusan sekolah setingkat SD, harus diupayakan kelangsungan pendidikannya ke sekolah setingkat SMP. Tidak boleh ada tamatan SD/MI setara tidak dapat melanjutkan ke SMP/MTs/SMPLB dengan alasan mahalny biaya masuk sekolah.
- d. Kepala sekolah/madrasah/PPS mencari dan mengajak siswa SD/MI/SDLB yang akan lulus dan berpotensi tidak melanjutkan sekolah untuk ditampung di SMP/MTs/SMPLB. Demikian juga bila teridentifikasi anak putus sekolah yang masih berminat melanjutkan agar diajak kembali ke bangku sekolah.

6. Program BOS dan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Dalam program BOS, dana diterima oleh sekolah secara utuh, dan dikelola secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan dewan guru dan Komite Sekolah tanpa intervensi dari pihak lain. Dengan demikian program BOS sangat mendukung implementasi MBS, yang secara umum bertujuan untuk memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan (otonomi), pemberian fleksibilitas yang lebih besar, untuk mengelola sumber daya sekolah, dan mendorong partisipasi warga sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Melalui program BOS, warga sekolah diharapkan dapat lebih mengembangkan sekolah dengan memperhatikan hal-hal berikut;

- a. BOS harus menjadi sarana penting untuk meningkatkan pemberdayaan sekolah dalam rangka peningkatan akses, mutu, dan manajemen sekolah.
- b. Bagi siswa tidak mampu harus dibebaskan dari segala pungutan/gratis. Namun demikian bagi warga sekolah dan masyarakat yang mampu masih diharapkan ikut berpartisipasi dalam pengembangan sekolah.
- c. Sekolah diharapkan dapat melaksanakan semua kegiatan secara lebih profesional, transparan, mandiri, kerja sama, dan akuntabel.

C. PROGRAM KOMPENSASI PENGURANGAN SUBSIDI BAHAN BAKAR MINYAK (PKPS-BBM)

Dalam Keputusan Direktur Jenderal kelembagaan Agama Islam Nomor; Dj.II/111/2005 tentang penetapan jumlah sasaran dan alokasi dana program kompensasi pengurangan subsidi bahan bakar minyak (PKPS-BBM) bidang pendidikan untuk bantuan khusus murid (BKM), bantuan khusus guru (BKG) dan bantuan guru kontrak (BKG) serta dana operasional ban-



tuan Kantor Wilayah dan Kantor Departemen Agama tingkat kabupaten/kota tahun anggaran 2005, ditetapkan bahwa jumlah sasaran dan alokasi Bantuan Khusus Murid (BKM) untuk periode enam bulan yang berlaku mulai bulan Januari sampai dengan Juni 2005, masing-masing sebesar:

- a. Bantuan Khusus Murid MI Rp 60.000,- (enam puluh ribu rupiah).
- b. Bantuan Khusus Murid MTs Rp 120.000,- (seratus dua puluh ribu rupiah).
- c. Bantuan Khusus Murid MA Rp 150.000,- (seratus lima puluh ribu rupiah).

Sasaran dan alokasi Bantuan Khusus Guru (BKG) untuk RA, MI, MTs dan MA periode Januari s/d Desember 2005 masing-masing sebesar Rp 1.200.000,- (satu juta dua ratus ribu rupiah) yang berlaku untuk dua belas bulan terhitung mulai bulan Januari sampai dengan Desember 2005. Alokasi Bantuan Guru Kontrak (BKG) untuk RA, MI, MTs, serta guru PAI pada sekolah umum periode Januari s/d Desember 2005 masing-masing sebesar Rp 6.000.000,- (enam juta rupiah) yang berlaku untuk dua belas bulan terhitung mulai bulan Januari sampai dengan Desember 2005.

Adapun Pemberian Dana Operasional Kantor Wilayah Departemen Agama Provinsi melalui Kabid Mapenda/TOS, masing-masing sebesar Rp 6.000.000,- (enam juta rupiah). Dan Pemberian Dana Operasional Kantor Departemen Agama kabupaten/Kota melalui Kasi Mapenda, masing-masing sebesar Rp 9.000.000,- (sembilan juta rupiah). Semua biaya sebagai akibat dikeluarkannya keputusan ini dibebankan kepada DIPA Departemen Agama Nomor 031.0/XXXV-04.0/--/2005 Tanggal 31 Desember 2004.



ADMINISTRASI LAYANAN KHUSUS

Dalam masyarakat yang sedang berkembang, sekolah memegang peranan penting dan semakin berarti. Banyak pelayanan yang diharapkan dari sekolah selain pelayanan utama untuk mendidik dan mengajar anak. Kepala sekolah hendaknya menyediakan kepemimpinannya di bidang-bidang yang berfungsi membantu pelaksanaan pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan Nasional.

Bidang-bidang yang membantu tersebut dalam hal ini disebut dengan layanan khusus yang meliputi antara lain bidang pelayanan perpustakaan dan administrasi pelayanan kesehatan.

A. PERPUSTAKAAN SEKOLAH

1. Pengertian dan Tujuan

Perpustakaan sekolah adalah perpustakaan yang diselenggarakan di sekolah yang bermaksud untuk menunjang program belajar mengajar di lembaga pendidikan formal.

Adapun tujuan perpustakaan sekolah antara lain:

- a. Menimbulkan kecintaan akan membaca, memupuk kesadaran membaca dan menanamkan kebiasaan membaca.
- b. Memperluas dan memperdalam pengalaman belajar.
- c. Membantu perkembangan percakapan bahasa dan daya pikir murid.
- d. Memberikan dasar-dasar kemampuan penelusuran informasi.
- e. Memberikan dasar-dasar kemampuan kearah belajar mandiri.

2. Pedoman Penyelenggaraan

- a. Prinsip pokok dan umum
 - 1) Penyelenggaraan perpustakaan hendaklah diintegrasikan dengan kurikulum. Karena perpustakaan merupakan sarana penunjang program belajar mengajar.
 - 2) Perpustakaan diselenggarakan dengan sederhana dan menarik. Maksudnya disesuaikan dengan kemampuan sekolah yang bersangkutan.

- 3) Perpustakaan diselenggarakan dengan partisipasi murid dan guru.
 - 4) Perpustakaan hendaknya memperhatikan perkembangan anak, terutama dalam menyediakan koleksi yang cocok dengan kematangan anak.
 - 5) Perpustakaan hendaknya dikelola oleh seorang guru, dengan demikian dia dapat lebih mengetahui dengan pasti arah, perkembangan kurikulum dan menggunakannya secara efisien.
- b. Pedoman khusus
- 1) Lokasi
Lokasi perpustakaan sebaiknya terletak di daerah sentral sekolah, mudah dijangkau, aman dan tenang.
 - 2) Ruang
Luas perpustakaan berkisar 85 m² untuk sistem tertutup, dan untuk sistem terbuka 88 m², atau disesuaikan dengan jumlah pemakai dan kekuatan sekolah.
 - 3) Organisasi
Pada prinsipnya hendaklah memperhatikan kemampuan dan kecakapan serta tingkat berpikir anak.
 - 4) Anggaran
 - (a) Sumber anggaran sama dengan anggaran sekolah secara keseluruhan.
 - (b) Besar anggaran 7-10% dari seluruh anggaran sekolah.
 - (c) Penggunaannya, 20% untuk biaya kesekretariatan, 20% untuk biaya teknis, 60% untuk pelayanan dan pengadaan.

3. Fasilitas Perpustakaan

a. Buku

Buku bukanlah masalah yang enteng, tetapi merupakan masalah nasional, sebab selalu mewarisi budaya manusia dari generasi ke generasi. Langkah-langkah untuk mengembangkan koleksi perpustakaan dapat dilakukan dengan cara berikut:

- 1) Membeli
Membeli buku adalah cara yang paling mudah. Kita dapat langsung memesan buku dan pengarang yang diinginkan kepada toko buku atau kepada penerbit, bila kita membeli dalam jumlah yang besar.
- 2) Menukar
Hal ini dapat dilakukan oleh perpustakaan yang belum banyak menghadapi persoalan, melalui kerja sama dengan perpustakaan lain.
- 3) Sumbangan
Buku juga dapat diperoleh dengan mencari sumbangan dari ins-



tansi atau lembaga pemerintah dan para pecinta perpustakaan atau dari para alumni sekolah.

- 4) Pemilihan buku perpustakaan
 Pemilihan buku dapat dilakukan dengan membedakannya sebagai berikut:
 - (a) Isi dan bentuk buku, hendaknya berguna bagi anak dan orang dewasa, dan berguna bagi ilmu pengetahuan.
 - (b) Kepada siapakah perpustakaan melayani, terutama harus disesuaikan dengan kebutuhan anak, guru, dan masyarakat di mana sekolah itu berada.
- b. Proses pencatatan identitas buku
 Beberapa proses pencatatan yang perlu dilakukan yaitu:
 - 1) Pemberian identitas buku
 Yang perlu diperhatikan dalam pemberian identitas buku ini antara lain mengenal judul buku, pengarang, penerbit, isi, nomor seri, dan jilid. Pemberian identitas dimaksudkan untuk mempermudah pencatatan urutan dalam susunan buku.
 - 2) Pemberian katalog
 Pemberian katalog ini dimaksudkan untuk mempermudah peminjaman mencari buku. Dalam pemberian katalog ini adanya pencatatan yang lengkap mengenai judul buku, pengarang, tahun terbit, cetakan keberapa, dan sebagainya. Katalog ditulis pada kartu dan ditempatkan di kotak katalog. Dalam pemberian katalog perlu ada nomor klasifikasi. Ini dimaksudkan untuk mengelompokkan atau menyimpulkan buku-buku yang mempunyai ciri sama. Katalog biasanya dibedakan menjadi tiga macam yaitu: (a) katalog subjek; (b) katalog judul; dan (c) katalog pengarang.
 - 3) Penyusunan buku di rak
 Buku-buku harus ditempatkan pada rak dengan susunan yang praktis dan rapi sesuai dengan klasifikasi penyusunan. Ini dimaksudkan untuk memudahkan pengambilan kembali.

4. Gedung Perpustakaan

Gedung merupakan fasilitas perpustakaan yang tak kalah pentingnya dengan fasilitas lainnya. Di dalam gedung itulah segala kegiatan perpustakaan dilakukan. Untuk itu gedung harus disesuaikan dengan kebutuhan, antara lain:

- a. Ruangan buku, yaitu tempat penyimpanan buku-buku yang dipinjam.
- b. Ruang *reference*, untuk menampung para pembaca yang ingin membaca buku-buku yang tidak boleh dipinjamkan (koleksi khusus).
- c. Ruang kantor, yang khusus untuk para pegawai perpustakaan.



Di samping itu juga memerlukan alat-alat perlengkapan lainnya, seperti rak buku, lemari katalog, meja kursi, tempat surat kabar/majalah, dan sebagainya.

5. Pelayanan Terhadap Peminjaman dan Tata Tertib Perpustakaan

a. Pelayanan terhadap peminjam

Seorang petugas perpustakaan hendaklah dapat melayani peminjam dengan memuaskan. Petugas hendaknya mempunyai pengetahuan yang lebih luas mengenai perpustakaan.

Sistem pelayanan di perpustakaan dapat dibedakan atas:

- 1) Sistem hari; perpustakaan sudah menyediakan kartu hari untuk peminjam.
- 2) Sistem tertutup; para peminjam tidak boleh mengambil atau mencari buku sendiri di rak. Peminjam mencari buku melalui katalog dan menyerahkan catatan buku pada petugas.
- 3) Sistem terbuka; peminjaman mengambil/mencari sendiri buku-buku di rak buku, kemudian membawanya pada petugas bagian identitas dan mencatatnya.

b. Tata tertib perpustakaan

Perpustakaan hendaklah tenang, sopan, menjaga kebersihan, mematuhi tata tertib, dilarang merokok dan membawa makanan serta mengambil buku sendiri di rak buku.

c. Kewajiban para pengunjung

Pengunjung mematuhi peraturan perpustakaan dan dapat memelihara buku-buku perpustakaan dengan baik.

B. KESEHATAN DAN KEAMANAN

Kesehatan fisik dan mental yang baik termasuk tujuan penting dalam pendidikan di sekolah. Perhatian sekolah hendaklah diarahkan untuk terciptanya kesehatan yang baik dan lingkungan fisik yang mendukung proses belajar mengajar. Sekolah telah menyediakan program pendidikan jasmani dan kesehatan, serta menyediakan pelayanan kesehatan sekolah. Siswa-siswa selama 5 jam berada penuh di sekolah dan selama itu mungkin ada yang sakit dan mendapat kecelakaan. Kepala sekolah harus memahami bagaimana menangani masalah-masalah yang terjadi.

Pemeriksaan kesehatan untuk pengobatan dini perlu dilakukan, misalnya perawatan gigi, pemeriksaan mata, biasanya hal ini baru ada pada sekolah-sekolah di kota.

Prosedur pelaksanaan pelayanan kesehatan di sekolah saat ini masih



memperlihatkan kurang adanya pola yang konsisten. Di kebanyakan sekolah pelayanan kesehatan itu dilakukan di luar gedung sekolah, yaitu di Puskesmas. Namun pada beberapa sekolah dilakukan di sekolah itu sendiri. Petugas kesehatan datang secara periodik ke sekolah dan sekolah menyediakan ruang khusus untuk pemeriksaan kesehatan ini.

1. Kegiatan Pelayanan Kesehatan

Fungsi dari pelayanan kesehatan ini dapat dibedakan atas dimensi (a) perawatan, (b) pencegahan, (c) penyembuhan, (d) pendidikan.

a. Dimensi perawatan

Karena anak telah dipercayakan pada sekolah selama periode yang panjang, maka bila ada murid yang sakit mendadak maka tanggung jawab sekolahlah untuk merawatnya sampai orangtuanya datang menjemput. Oleh karena itu, di sekolah hendaklah ada tempat yang cocok, sehingga murid yang sakit dapat menerima perawatan untuk pertolongan pertama.

b. Dimensi pencegahan

Pemeriksaan kesehatan umum, penglihatan, gigi, pendengaran secara periodik adalah aspek-aspek penting dari dimensi pencegahan dari pelayanan kesehatan sekolah.

c. Dimensi penyembuhan

Fungsi-fungsi pelayanan menjadi semakin berarti bila terjalin hubungan kerja sama yang erat antara pelayanan kesehatan dan program pendidikan kesehatan. Administrator sekolah bisa memberikan sumbangan yang berarti dalam pengembangan pengaturan kerja sama seperti ini.

d. Dimensi pendidikan

Substansi dari pelayanan yang diberikan guru di sekolah adalah pendidikan-pendidikan yang diterima siswa disekolah merupakan potret bagaimana dia hidup di masa datang. Karenanya model pendidikan yang mampu mengoptimalkan seluruh potensi siswa harus dilakukan dalam proses belajar di sekolah.

2. Administrasi Pelayanan Kesehatan dan Keamanan

a. Pemeriksaan

Agar kesehatan murid secara umum dapat diketahui dengan baik, maka sekolah bisa menetapkan suatu pemeriksaan fisik murid-murid. Pemeriksaan fisik ini dapat dilakukan oleh dokter sekolah. Bila penyimpangan, penyakit dan kelemahan lain diketahui melalui pemeriksaan, maka laporan tertulis harus disampaikan kepada orangtua murid yang bersangkutan dengan harapan supaya mereka meminta nasihat dokter.



b. Meneruskan masalah oleh guru

Guru pun dapat membantu menemukan masalah kesehatan murid. Misalnya seorang guru melihat muridnya selalu memegang buku dekat matanya bila membaca, atau seorang murid tidak bereaksi terhadap pertanyaan-pertanyaan dari temannya. Dalam hal ini guru meneruskan masalahnya pada pusat kesehatan. Kepala sekolah harus berusaha mengelola masalah ini dengan baik dan berfungsi dengan lancar.

c. Kamar sakit sekolah

Sekolah perlu menyediakan kamar sakit, karena mungkin saja murid ada yang jatuh sakit atau mendapat kecelakaan dalam jam-jam pelajaran di sekolah. Kamar sakit ini hanya tempat sementara di mana pertolongan pertama dapat dilakukan.

d. Memberikan pertolongan pertama

Sekolah hendaklah selalu siap memberikan pertolongan pertama bila murid ada yang sakit. Bila keadaan memungkinkan di sekolah hendaklah ada seorang guru rawat untuk menangani masalah-masalah itu. Tapi kalau tidak, guru olahraga barangkali dapat membantu memberikan pertolongan. Kepala sekolah hendaknya menetapkan dengan jelas prosedur yang terus diikuti guru bila ada kecelakaan. Terutama dalam memberikan pertolongan pertama. Kedua bila kecelakaan cukup serius guru hendaklah membuat laporan yang lengkap tentang kecelakaan itu. Kepala sekolah dapat meneruskan murid tersebut kepada dokter untuk memperoleh pengobatan yang diperlukan. Orangtua murid harus diberitahu segera tentang kecelakaan itu dan tindakan pertolongan yang telah dilakukan sekolah.

e. Imunisasi

Salah satu tindakan preventif yang paling sering dilakukan sebagai bagian program kesehatan sekolah adalah imunisasi, yaitu tindakan pengebalan terhadap penyakit menular.

f. Kebakaran dan keadaan darurat lainnya.

Kepala sekolah harus tetap waspada terhadap kemungkinan-kemungkinan terjadinya kebakaran, banjir yang mendadak, angin topan dan siap dengan rencana darurat gedung sekolah.



10

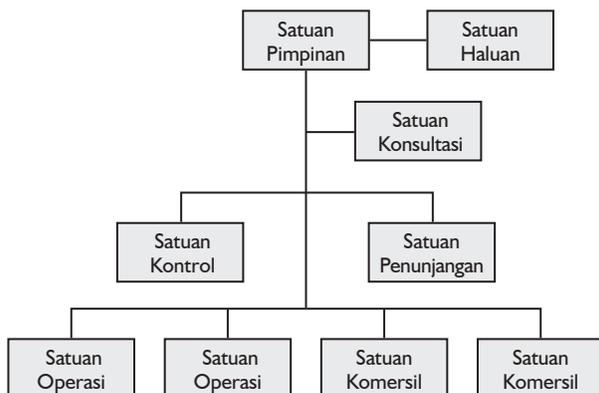
ADMINISTRASI ORGANISASI

Organisasi adalah bentuk kerja sama antara beberapa unsur (manusia atau satuan) untuk mencapai tujuan bersama. Dalam suatu organisasi, pada umumnya terdapat pembidangan, pembedaan fungsi dan tugas masing-masing satuan. Pada hubungan masing-masing satuan tersebut, baik vertikal maupun horizontal, tecermin dalam suatu susunan, yang disebut struktur organisasi.

Menurut Sutarto, satuan-satuan organisasi dapat dikelompokkan menjadi:

1. Satuan Pimpinan, yaitu pemegang wewenang tertinggi dan penanggung jawab terakhir dari suatu organisasi.
2. Satuan Haluan, yaitu satuan organisasi yang melakukan aktivitas menetapkan norma, peraturan, kebijaksanaan yang pokok dan menampung pendapat masyarakat lingkungannya.
3. Satuan Operasi, yaitu satuan organisasi yang melakukan aktivitas pokok yang langsung berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi.
4. Satuan Komersil, yaitu satuan organisasi yang melakukan aktivitas pokok yang langsung berhubungan dengan tercapainya tujuan organisasi yang pengurusannya berdasarkan pada asas-asas ekonomi.
Dalam bidang pendidikan keberadaan satuan ini kurang tepat, sebab organisasi pendidikan pada dasarnya bukan organisasi komersil dengan maksud utama mencari keuntungan ekonomis.
5. Satuan Penunjang, yaitu satuan organisasi yang melakukan aktivitas untuk melayani kebutuhan-kebutuhan satuan lain agar berjalan lancar.
6. Satuan Kontrol, yaitu satuan organisasi yang melakukan aktivitas memeriksa, apakah aktivitas yang dilakukan telah sesuai dengan yang direncanakan.
7. Satuan Konsultasi, yaitu satuan organisasi yang melakukan aktivitas memberikan bantuan keahlian kepada satuan lain.

Dengan dasar pendapat tersebut, maka tata letak masing-masing satuan organisasi menjadi:



Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, organisasi sekolah merupakan bidang garapan yang tidak kalah pentingnya bila dibandingkan dengan bidang-bidang lainnya.

Dalam membicarakan organisasi pendidikan di sekolah, Mulyani A. Nurhadi membedakannya menjadi dua, yaitu Organisasi Makro dan Organisasi Mikro. Uraian berikut merupakan penjabaran tentang organisasi makro dan organisasi mikro.

A. ORGANISASI MAKRO

Organisasi makro adalah melihat organisasi sekolah ditinjau dari segi organisasi secara luas. Organisasi pendidikan makro yang berkaitan atau yang mempunyai hubungan struktural dengan sekolah yaitu:

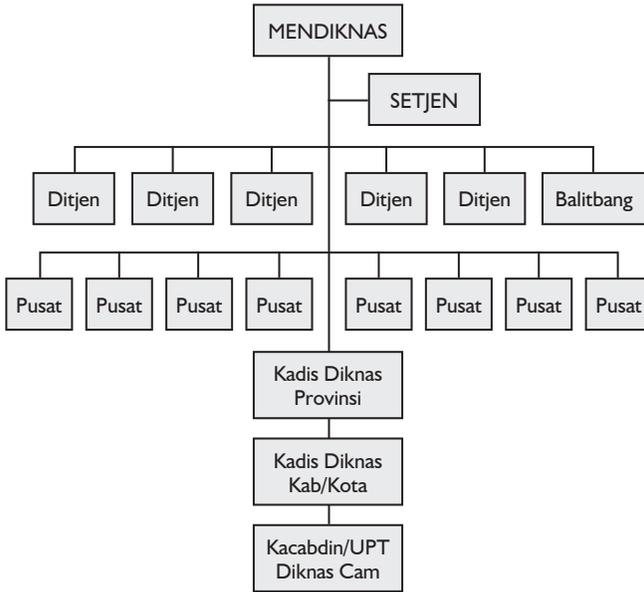
1. Departemen Pendidikan Nasional RI.
2. Kantor Dinas Pendidikan Nasional Provinsi.
3. Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota.
4. Kantor Cabang Dinas Pendidikan Kecamatan.

Hubungan struktural keempat struktur organisasi pendidikan tersebut dapat dicermati pada bagan di halaman berikut ini.

1. Departemen Pendidikan Nasional

Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia merupakan organisasi pendidikan tertinggi di Indonesia. Tugas pokok Depdiknas adalah menyelenggarakan sebagian tugas umum pemerintahan dan pembangunan di bidang pendidikan dan kebudayaan. Dengan demikian, Depdiknas bertanggung jawab atas kebijakan umum dan pembinaan pendidikan maupun kebudayaan di Indonesia.





Untuk melakukan tugas-tugas tersebut, Depdiknas terdiri dari unsur-unsur:

- a. Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas).
- b. Sekretariat Jenderal.
- c. Inspektorat Jenderal.
- d. Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- e. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- f. Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal (dahulu bernama Pendidikan Luar Sekolah).
- g. Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan.
- h. Instansi vertikal di provinsi, kabupaten/kota, dan kecamatan.

a. **Mendiknas**

Tugas pokok Mendiknas adalah:

- 1) Memimpin Depdiknas sesuai dengan tugas pokok yang telah digariskan pemerintah dan membina aparatur Depdikbud agar berdaya guna dan berhasil guna.
- 2) Menentukan kebijakan pelaksanaan bidang pemerintah yang secara fungsional menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan kebijaksanaan umum yang telah ditetapkan Presiden.
- 3) Membina dan melaksanakan kerja sama dengan Departemen, instansi dan organisasi lainnya untuk memecahkan persoalan yang timbul, terutama yang menyangkut bidang tanggung jawabnya.



b. Sekretariat Jenderal

Sekretariat Jenderal adalah satuan pembantu pimpinan, yang dipimpin oleh Sekretariat Jenderal. Tugas pokok Sekretariat Jenderal adalah:

- 1) Menyelenggarakan pembinaan administrasi, organisasi, dan ketatalaksanaan terhadap seluruh unsur di lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dan memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada Menteri, Inspektorat Jenderal, Direktorat Jenderal, dan unit organisasi lainnya di lingkungan Departemen dalam rangka pelaksanaan tugas pokok departemen.
- 2) Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Sekretariat Jenderal mempunyai fungsi:
 - (a) mengatur dan membina kerja sama, mengintegrasikan, dan mensinkronisasikan seluruh administrasi Departemen termasuk kegiatan pelayanan teknis administrasi bagi seluruh unit organisasi di lingkungan Departemen.
 - (b) mempersiapkan, mengolah, dan menelaah rencana serta mengoordinasikan perumusan kebijakan sesuai dengan tugas pokok Departemen.
 - (c) membina urusan tata usaha, mengelola dan membina kepegawaian, serta mengelola keuangan dan peralatan/perengkapan seluruh Departemen.
 - (d) membina dan memelihara seluruh kelembagaan dan ketatalaksanaan Departemen serta pengembangannya.
 - (e) menyelenggarakan hubungan dengan lembaga resmi dan masyarakat.
 - (f) mengoordinasikan perumusan peraturan perundang-undangan yang menyangkut tugas pokok Departemen.
 - (g) membina dan memelihara keamanan dan ketertiban di lingkungan Departemen.

c. Inspektorat Jenderal

Inspektorat Jenderal adalah satuan pengawasan yang dipimpin oleh Inspektorat Jenderal. Tugas pokok Inspektorat Jenderal ialah melakukan pengawasan dalam lingkungan Departemen terhadap pelaksanaan tugas semua unsur Departemen agar dapat berjalan sesuai dengan rencana dan peraturan yang berlaku, baik tugas yang bersifat rutin maupun tugas pembangunan.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Inspektorat Jenderal mempunyai fungsi:

- 1) Memeriksa setiap unsur/instansi di lingkungan Departemen yang dipandang perlu yang meliputi bidang administrasi umum, administrasi



keuangan, hasil-hasil fisik dari pelaksanaan proyek-proyek pembangunan dan lain-lain.

- 2) Menguji serta menilai hasil laporan berkala atau sewaktu-waktu dari setiap unsur/instansi di lingkungan Departemen atas petunjuk Menteri.
- 3) Mengusut kebenaran laporan atau pengaduan tentang hambatan, penyimpangan, atau penyalahgunaan di bidang administrasi atau keuangan, yang dilakukan oleh unsur/instansi di lingkungan Departemen.

d. Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah

Ditjen Manajemen Dikdasmen adalah satuan pelaksana Depdiknas yang dipimpin oleh Direktur Jenderal Manajemen Dikdasmen. Tugas Pokok Direktorat Jenderal Manajemen Pendidikan Dasar dan Menengah ialah menyelenggarakan sebagian tugas pokok Departemen di bidang pendidikan dasar dan menengah berdasarkan kebijakan yang ditetapkan Menteri.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Direktorat Jenderal Manajemen Dikdasmen mempunyai:

- 1) Merumuskan kebijakan teknis, memberikan bimbingan dan pembinaan, serta perizinan di bidang pendidikan dasar dan menengah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 2) Melaksanakan pembinaan pendidikan dasar dan menengah sesuai dengan tugas pokok Direktorat Jenderal dan berdasarkan peraturan perundang-undangan;
- 3) Melaksanakan pengamanan teknis atas pelaksanaan tugas pokok Direktorat Jenderal sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

e. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti)

Ditjen Dikti adalah satuan pelaksana Depdiknas, yang dipimpin oleh Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. Tugas pokok Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi ialah menyelenggarakan sebagian tugas pokok Departemen di bidang pendidikan tinggi berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi mempunyai:

- 1) Merumuskan kebijakan teknis, memberikan bimbingan dan pembinaan, serta memberikan perizinan di bidang pendidikan tinggi sesuai kebijakan yang ditetapkan Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 2) Melaksanakan pembinaan tinggi sesuai tugas pokok Direktorat Jenderal



- dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 3) Melaksanakan pengamanan teknis atas pelaksanaan tugas pokok Jenderal sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

f. Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal

Ditjen Dik Nonformal dan Informal adalah satuan pelaksana Depdiknas, yang dipimpin oleh Direktur Jenderal Dik Nonformal dan Informal. Tugas pokok Dik Nonformal dan Informal ialah menyelenggarakan sebagian tugas pokok Departemen di bidang pendidikan nonformal dan informal berdasarkan kebijakan yang ditetapkan Menteri.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Direktorat Jenderal Dik Nonformal dan Informal mempunyai fungsi:

- 1) Merumuskan kebijakan teknis, memberikan bimbingan dan pembinaan serta perizinan di bidang pendidikan nonformal dan informal sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Melaksanakan pembinaan pendidikan nonformal dan informal sesuai dengan tugas pokok Direktorat Jenderal dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Melaksanakan pengamanan teknis atas pelaksanaan tugas pokok Direktorat Jenderal sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

g. Badan Penelitian dan Pengembangan

Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) adalah pelaksana tugas di bidang penelitian dan pengembangan pendidikan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung pada Menteri Pendidikan Nasional. Balitbang ini dipimpin oleh seorang Kepala (Kalitbang). Tugas pokok Balitbang adalah melaksanakan sebagian tugas pokok Depdiknas di bidang penelitian dan pengembangan pendidikan dan kebudayaan berdasarkan kebijakan Mendiknas dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Balitbang mempunyai fungsi:

- 1) Mempersiapkan kebijakan menteri dan menetapkan kebijakan teknis penelitian dan pengembangan di bidang pendidikan.
- 2) Melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang pendidikan dalam rangka perumusan kebijakan.
- 3) Mengoordinasikan dan membina penelitian pendidikan, pengembangan kurikulum dan sarana pendidikan, pengembangan informatika untuk pengelolaan pendidikan pengembangan inovasi pendidikan, serta penelitian dan pengembangan sistem pengujian.



2. Kantor Dinas Pendidikan Nasional Provinsi

Kantor Dinas Pendidikan Nasional Provinsi adalah penyelenggara tugas pendidikan dan kebudayaan di Provinsi, berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Mendiknas.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi Departemen di Provinsi yang bersangkutan, Kadis Diknas Provinsi mempunyai fungsi:

- a. Membina dan mengurus pendidikan dasar serta usaha wajib belajar.
- b. Membina dan mengurus pendidikan menengah umum.
- c. Membina dan mengurus pendidikan menengah kejuruan.
- d. Membina dan mengurus pendidikan guru.
- e. Membina dan mengurus pendidikan masyarakat.
- f. Membina dan mengurus kegiatan pembinaan generasi muda termasuk pembinaan kesiswaan.
- g. Membina dan mengurus keolahragaan.
- h. Membina dan mengurus kesenian.
- i. Membina dan mengurus permuseuman, kepurbakalaan, dan peninggalan nasional.
- j. Membina dan mengurus kesejarahan dan nilai tradisonal.
- k. Membina penghayatan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- l. Memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada semua unsur di lingkungan Kantor Dinas Diknas Provinsi.

Kantor Dinas Pendidikan Nasional Provinsi dipimpin oleh seorang Kepala Kantor Dinas Pendidikan Nasional Provinsi. Kantor Dinas Pendidikan Nasional Provinsi Sumatra Barat termasuk ke dalam Tipe A, terdiri atas:

- a. Koordinator Urusan Administrasi
- b. Bagian Tata Usaha
- c. Bagian Perencanaan
- d. Bagian Kepegawaian
- e. Bagian Keuangan
- f. Bagian Perlengkapan
- g. Bidang Pendidikan Dasar
- h. Bidang Pendidikan Menengah Umum
- i. Bidang Pendidikan Menengah Kejuruan
- j. Bidang Pendidikan Guru
- k. Bidang Pendidikan Masyarakat
- l. Bidang Pendidikan Generasi Muda
- m. Bidang Keolahragaan
- n. Bidang Kesenian
- o. Bidang Sejarah dan Nilai Tradisional
- p. Pengawas



3. Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten/Kota

Kadis Pendidikan Nasional kabupaten/kota mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Kadis Provinsi di kabupaten/kota yang bersangkutan.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Kadis Pendidikan Nasional kabupaten/kota mempunyai fungsi:

- a. Membina dan mengurus Taman Kanak-kanak, Sekolah Dasar, dan usaha wajib belajar serta Sekolah Luar Biasa.
- b. Membina dan mengurus pendidikan masyarakat, kegiatan pembinaan generasi muda termasuk pembinaan kegiatan kesiswaan dan keolahragaan.
- c. Memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada semua unsur di lingkungan Kadis Diknas Kabupaten/Kota.

Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, Kadis Diknas kabupaten/kota dibantu oleh:

- a. Subbagian Tata Usaha
- b. Subbagian Penyusunan Rencana dan Program
- c. Subbagian Kepegawaian
- d. Subbagian Keuangan
- e. Subbagian Perlengkapan
- f. Seksi Pendidikan Dasar
- g. Seksi Pendidikan Masyarakat
- h. Seksi Pembinaan Generasi Muda dan Keolahragaan

4. Kantor Cabang Dinas Pendidikan (UPT) Kecamatan

Kacabdin (UPT) Kecamatan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Kadis Diknas Kabupaten/Kota di kecamatan yang bersangkutan. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Kacabdin (UPT) Kecamatan mempunyai fungsi:

- a. Membina dan mengurus Taman Kanak-kanak serta Sekolah Dasar dan Usaha Wajib Belajar.
- b. Membina dan mengurus pendidikan masyarakat.
- c. Membina dan mengurus kegiatan pembinaan generasi muda dan keolahragaan.
- d. Melakukan urusan tata usaha dan keuangan, pengumpulan data dan statistik, kepegawaian dan perlengkapan di lingkungan Kandepdikbud.

Dalam melaksanakan tugasnya, Kacabdin (UPT) Kecamatan dibantu oleh:

- a. Urusan Tata Usaha
- b. Urusan Data dan Statistik
- c. Urusan Kepegawaian



- d. Urusan Perlengkapan
- e. Beberapa Penilik Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar dengan perbandingan seorang Penilik untuk tiap 15 Taman Kanak-kanak dan Sekolah Dasar Negeri, Swasta
- f. Seorang Penilik Pendidikan Masyarakat
- g. Seorang Penilik Pembinaan Generasi Muda
- h. Seorang Penilik Keolahragaan

B. ORGANISASI MIKRO

Organisasi mikro menurut Mulyani A. Nurhadi adalah melihat organisasi sekolah dengan bertitik tolak pada semua unit yang ada di dalam organisasi sekolah yang bersangkutan. Tentu saja dengan tanpa melibatkan unsur-unsur yang dianggap di luar organisasi sekolah.

Unsur-unsur yang ada dalam suatu organisasi sekolah, antara satu sekolah dan sekolah lain adalah berbeda. Hal ini dikarenakan perbedaan jenis, jenjang, status maupun tipe sekolah yang bersangkutan. Semakin tinggi jenjang maupun tipe sekolah, semakin kompleks unsur (satuan) organisasi sekolahnya.

Menurut Mulyani A. Nurhadi, unsur-unsur yang ada pada hampir semua sekolah adalah:

I. Unsur Pimpinan

Unsur pimpinan dalam organisasi sekolah adalah kepala sekolah. Kepala sekolah berfungsi sebagai penanggung jawab semua kegiatan administrasi pendidikan di sekolah, oleh sebab itu ia mempunyai kedudukan paling tinggi dalam struktur organisasi sekolah. Dalam kaitannya dengan organisasi pendidikan secara keseluruhan. Kepala sekolah adalah pejabat fungsional yang bertindak sebagai pemimpin sekolah dengan tugas:

- a. Merencanakan, menyusun, membimbing dan mengawasi kegiatan-kegiatan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.;
- b. Mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan unit-unit kerja yang ada di lingkungan sekolah.
- c. Menjalin hubungan dan kerja sama dengan orangtua siswa, lembaga-lembaga pemerintah maupun bukan pemerintah dan masyarakat pada umumnya serta memanfaatkan sumber yang ada pada masyarakat.
- d. Melaporkan pelaksanaan dan hasil-hasil kegiatan serta administrasi pendidikan di sekolah kepada atasannya, dalam rangka pengendalian dan pengawasan pendidikan yang telah dilaksanakannya.

Kepala sekolah biasanya dibantu oleh wakil kepala sekolah, yang bertugas:



- 1) Membantu kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
- 2) Dalam keadaan tertentu, mewakili kepala sekolah dalam tugas-tugas ke luar maupun ke dalam bila kepala sekolah berhalangan.

2. Unsur Tata Usaha

Unsur Tata usaha merupakan pembantu pimpinan dalam bidang ketatausahaan, yang meliputi:

- a. Ketatausahaan umum
- b. Ketatausahaan kepegawaian
- c. Ketatausahaan keuangan
- d. Ketatausahaan sarana dan prasarana

Urusan ketatausahaan ini lebih bersifat teknis administratif, sehingga dalam pelaksanaannya biasanya oleh pegawai administratif.

3. Unsur Urusan

Untuk membantu kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas sehari-hari pada bidang-bidang tertentu, biasanya kepala sekolah membentuk unsur urusan. Urusan-urusan itu pada umumnya adalah:

- a. Unsur kurikulum
- b. Unsur kesiswaan
- c. Unsur bimbingan dan konseling
- d. Unsur pengabdian masyarakat
- e. Unsur kokurikuler

4. Unsur Instalasi

Unsur instalasi adalah salah satu unsur dalam organisasi sekolah yang memberikan layanan penunjang proses belajar mengajar. Dengan pelayanan yang diberikan oleh unsur instalasi ini, proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan lebih lancar.

Unsur Instalasi antara lain termasuk:

- a. Perpustakaan sekolah
- b. Laboratorium
- c. Bengkel kerja (*workshop*)
- d. Asrama

5. Unsur Pelaksana

Unsur pelaksana adalah personel atau personel-personel yang secara langsung melakukan kegiatan dalam rangka proses belajar mengajar di sekolah. Unsur pelaksana yang dimaksud dalam hal ini adalah:

- a. Guru bidang studi



- b. Guru praktik
- c. Guru wali
- d. Guru kelas
- e. Ketua jurusan

6. Unsur Siswa

Unsur siswa dalam sekolah pada dasarnya merupakan unsur sentral, sebab siswa merupakan pusat segala kegiatan proses belajar mengajar. Siswa adalah masukan, siswa adalah yang diproses dan siswa yang diperhatikan untuk menjadi keluaran (output). Dengan demikian semua unsur yang terdapat dalam organisasi sekolah pada akhirnya akan bermuara pada unsur siswa.

7. Unsur Komite Sekolah

Unsur Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan pada dasarnya termasuk unsur luar dari organisasi sekolah. Keterlibatan Komite Sekolah dalam mekanisme tugas pendidikan adalah tidak langsung dan bersifat insidental. Keberadaan unsur ini bisa dijadikan sebagai satuan konsultasi, termasuk dalam pembangunan sarana dan prasarana pendidikan.

Namun karena keterlibatan unsur ini sangat berarti bagi penyelenggaraan pendidikan, biasanya sekolah mencantumkan sebagai satuan organisasi sekolah.



11

MANAJEMEN SEKOLAH

A. DASAR-DASAR MANAJEMEN

Ketika seorang guru ditunjuk menjadi kepala sekolah, sebenarnya guru itu berubah fungsi. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membimbing siswa untuk mempelajari mata pelajaran tertentu. Tugas pokok kepala sekolah adalah “memimpin” dan “mengelola” guru dan staf lainnya untuk bekerja sebaik-baiknya demi mencapai tujuan sekolah.

Di bangku sekolah/ perguruan tinggi, pada umumnya bekal memimpin dan mengelola sekolah belum didapat secara memadai. Oleh karena itu, sangat penting bagi kepala sekolah untuk membekali diri agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Hal itu dapat dilakukan melalui pelatihan, membaca buku referensi, bertanya/diskusi dengan para ahli atau teman sejawat maupun belajar dari pengalaman.

1. Arti “Me-manage” atau Mengelola Sekolah

Me-manage atau mengelola sekolah artinya mengatur agar seluruh potensi sekolah berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah. Jadi kepala sekolah mengatur agar guru dan staf lain bekerja secara optimal, dengan mendayagunakan sarana/prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan sekolah.

2. Cakupan Tugas Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah

Secara sederhana, proses pengelolaan sekolah mencakup empat tahap, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), biasanya disingkat dengan POAC.

- a. Dalam tahap perencanaan, sekolah merencanakan kegiatan apa saja yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Dalam tahap pengorganisasian, kepala sekolah menetapkan, memfungsikan organisasi yang melaksanakan kegiatan tersebut.
- c. Dalam tahap pengerahan, kepala sekolah menggerakkan seluruh orang yang terkait untuk secara bersama-sama melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas masing-masing.

- d. Dalam tahap pengawasan, kepala sekolah mengendalikan dan melakukan supervisi pelaksanaan kegiatan tersebut, sehingga dapat mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

3. Cara Menyusun Perencanaan Sekolah yang Baik

Proses penyusunan rencana di sekolah meliputi tujuh tahap, yaitu: (a) mengkaji kebijakan yang relevan, (b) menganalisis kondisi sekolah, (c) merumuskan tujuan, (d) mengumpulkan data dan informasi yang terkait, (e) menganalisis data dan informasi, (f) merumuskan alternatif dan memilih alternatif program, dan (g) menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan.

4. Cara Mengorganisasikan Sekolah dengan Baik

Untuk melaksanakan program/kegiatan sekolah yang telah disusun tentu diperlukan orang/tenaga. Orang tersebut harus diorganisasikan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Jadi, mengorganisasikan berarti melengkapi program yang telah disusun dengan susunan organisasi pelaksanaannya.

Dalam organisasi, setiap kegiatan (apa) harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Empat kata kunci (apa, oleh siapa, kapan, dan apa targetnya) itu harus tergambar dengan jelas dalam pengorganisasian.

Dalam mengorganisasikan sekolah, kepala sekolah harus mengetahui kemampuan dan karakteristik guru dan staf lainnya sehingga dapat menempatkan mereka pada posisi/tugas yang sesuai. Juga harus diketahui tugas apa yang sedang dikerjakan, sehingga tidak terjadi beban tugas yang berlebihan (*overloaded*).

Jika pelaku kegiatan terdiri dari lebih satu orang, harus jelas siapa penanggungjawabnya. Mengingat suatu program biasanya terdiri dari beberapa bagian yang mungkin sekali dikerjakan oleh orang yang berbeda, maka dalam pengorganisasian harus jelas bagaimana hubungan antarbagian tersebut dan siapa yang bertanggung jawab untuk mengoordinasikan.

5. Cara Menggerakkan Warga Sekolah agar Melaksanakan Tugasnya Secara Optimal

Setelah organisasi pelaksana tersusun, maka tugas kepala sekolah adalah menggerakkan orang-orang dalam organisasi sekolah tersebut untuk bekerja secara optimal. Salah satu cara menggerakkan guru dan staf lain adalah dengan menerapkan prinsip motivasi. Artinya, kepala sekolah merangsang agar guru dan staf lain termotivasi untuk mengerjakan tugas.



Pada prinsipnya orang akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu, jika (a) yakin akan mampu mengerjakan, (b) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (c) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting dan mendesak, (d) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan, dan (e) hubungan antarteman dalam organisasi tersebut harmonis. Jadi tugas kepala sekolah adalah menyakinkan dan menciptakan kondisi, agar guru dan staf lain yakin bahwa pekerjaan yang diberikan mengandung kelima aspek tersebut.

6. Cara Melaksanakan Pengawasan agar Berhasil dengan Baik

Pengawasan sering kali diartikan mencari kesalahan. Padahal yang dimaksudkan adalah menemukan hambatan yang terjadi sehingga dapat segera diatasi. Istilah yang sering digunakan dalam pendidikan adalah *supervisi*.

Agar berhasil baik, ada beberapa prinsip dasar supervisi yang harus diterapkan, yaitu:

- a. Pengawasan bersifat membimbing dan membantu mengatasi kesulitan dan bukan mencari kesalahan. Dengan demikian dalam melakukan pengawasan, kepala sekolah harus memfokuskan perhatian pada usaha mengatasi hambatan yang dihadapi oleh guru atau staf, dan tidak semata-mata mencari kesalahan. Jika terpaksa harus menunjukkan kekeliruan harus disampaikan sendiri, dan tidak di depan orang lain.
- b. Bantuan dan bimbingan diberikan secara tidak langsung. Artinya, diupayakan agar yang bersangkutan merasa mampu mengatasi sendiri, sedangkan kepala sekolah hanya membantu. Hal ini penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri yang pada akhirnya menumbuhkan motivasi.
- c. Balikan atau saran perlu segera diberikan. Hal ini dimaksudkan agar yang bersangkutan dapat memahami dengan jelas keterkaitan antara saran dan balikan tersebut dengan kondisi yang dihadapi. Dalam memberikan balikan sebaiknya dalam bentuk diskusi, sehingga terjadi pembahasan terhadap masalah yang terjadi.
- d. Pengawasan dilakukan secara periodik. Artinya tidak menunggu kehadiran kepala sekolah akan dapat menumbuhkan dukungan moral bagi guru atau karyawan yang sedang mengerjakan tugas.
- e. Pengawasan dilaksanakan dalam suasana kemitraan. Suasana kemitraan akan memudahkan guru dan karyawan menyampaikan hambatan yang dihadapi, sehingga dapat segera dicari jalan keluarnya. Suasana kemitraan juga akan menumbuhkan hubungan kerja yang harmonis, sehingga tercipta tim kerja yang kompak.



7. Catatan Penting Lain dalam Mengelola Sekolah

Ada dua catatan penting, yaitu:

- a. “*Me-manage*” sering kali memerlukan seni, di samping bekal pengetahuan. Artinya, di samping berbekal teori, agar sukses kepala sekolah perlu memiliki seni dalam mengelola sekolah. Seni semacam itu justru banyak digali dari pengalaman dan sering kali tidak berlaku di tempat lain. Misalnya dalam menggerakkan anak buah, kepala sekolah perlu belajar dari apa yang telah dilakukan orang lain, kemudian menggunakan hal-hal yang berdampak positif dan menghindari hal-hal yang berdampak negatif.
- b. Salah satu cara yang baik untuk menumbuhkan suasana kerja yang sehat adalah bermusyawarah. Hal itu berarti, kepala sekolah harus mendiskusikan segala sesuatu dengan para guru, staf lain, orangtua, atau siswa mengenai kepentingan bersama dan permasalahan-permasalahan yang ada. Mintalah saran-saran mereka agar dapat membantu dalam membuat keputusan-keputusan.

B. MANAJEMEN KOMUNIKASI

Kemampuan berkomunikasi sangat berpengaruh kepada keberhasilan seorang pemimpin, termasuk kepala sekolah. Mengapa? Karena salah satu tugas utama kepala sekolah adalah mengelola staf dan pihak-pihak lain yang terkait, agar bekerja secara optimal atau berperan serta secara aktif dalam program pengembangan sekolah. Salah satu unsur pokok dalam pengelolaan staf adalah berkomunikasi, menyampaikan gagasan atau program, meyakinkan berbagai pihak akan pentingnya program tersebut, sehingga orang lain terdorong ikut mendukungnya. Orang lain akan terdorong untuk membantu, jika pimpinan/kepala sekolah dapat mengomunikasikan gagasan/program tersebut secara efektif.

I. Unsur-unsur yang Terlibat Proses Komunikasi

Komunikasi pada dasarnya adalah proses penyampaian pesan/pikiran/perasaan. Oleh karena itu selalu ada lima unsur pokok dalam komunikasi, yaitu:

- a. Komunikator, yaitu orang yang menyampaikan pesan/pikiran/perasaan.
- b. Komunikan, yaitu orang atau sekelompok orang yang “dikirim” pesan/pikiran/perasaan.
- c. Pesan, yaitu sesuatu yang disampaikan oleh komunikator. Pesan dapat berupa informasi, instruksi, perasaan, dan sebagainya.
- d. Media, yaitu cara pesan itu disampaikan. Media komunikasi dapat



berupa lisan, tulisan, gambar, film, dan lainnya.

- e. Efek, yaitu perubahan yang diharapkan terjadi pada komunikan, setelah mendapat pesan dari komunikator.

2. Proses komunikasi

Ada tiga tahap penting dalam proses komunikasi, yaitu: (a) *encoding*, (b) penyampaian, dan (c) *decoding*.

- a. *Encoding*. Pada tahap ini gagasan/program yang akan dikomunikasikan diwujudkan dalam kalimat atau gambar. Pada tahap ini harus dipilih kata/istilah, kalimat, gambar yang mudah dipahami oleh komunikan. Perlu dihindari istilah yang tidak dikenal atau dapat membuat bingung komunikan.
- b. Penyampaian. Pada tahap ini istilah gagasan yang sudah diwujudkan dalam bentuk kalimat dan gambar disampaikan. Penyampaian dapat secara lisan, tulisan, maupun gabungan antara keduanya.
- c. *Decoding*. Pada tahap ini komunikan mencerna dan memahami kalimat dan gambar yang diterima menurut pengalaman yang dimiliki.

Agar tidak terjadi salah tafsir atau salah pengertian, maka sangat penting dipilih istilah, kalimat, dan gambar yang dipahami oleh komunikan.

3. Tanda dari Komunikasi yang Efektif

Komunikan disebut efektif (mencapai tujuan) jika terjadi perubahan perilaku pada komunikan, seperti yang diharapkan oleh si komunikator. Misalnya, kepala sekolah menjelaskan pentingnya disiplin dan setelah itu siswa berperilaku disiplin, seperti yang diharapkan oleh kepala sekolah, maka penjelasan (komunikasi) tersebut disebut efektif.

4. Hal-hal yang Perlu Diperhatikan Kepala Sekolah dalam Berkomunikasi

Ada lima hal yang perlu diperhatikan dalam berkomunikasi, yaitu: (a) pribadi komunikan (orang yang diajak berkomunikasi), (b) arti atau makna pesan, (c) konsep diri, (d) empati, dan (e) umpan balik.

- a. Pribadi komunikan.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan pada aspek pribadi sebagai berikut.

- 1) Pribadi harus dipandang secara kesatuan yang utuh. Saat berkomunikasi, seseorang akan dipengaruhi oleh berbagai aspek secara simultan, antara lain kecerdasan, kondisi fisik dan perasaan. Aspek-aspek tersebut harus diperhatikan agar komunikasi efektif. Orang yang lelah akan sulit menerima informasi yang berat. Orang



akan lebih mudah diajak berkomunikasi, ketika hatinya sedang gembira.

- 2) Pribadi itu dinamis. Artinya, orang selalu ingin maju atau ingin lebih baik. Jangan menganggap seseorang seperti tahun lalu atau bulan lalu. Mungkin dia sudah lebih pandai dan minta lebih dihargai.
 - 3) Setiap pribadi mempunyai nilai sendiri. Artinya, setiap orang memiliki kriteria tentang baik atau buruk dan hal itu sangat berpengaruh terhadap penerimaan pesan. Jadi jangan memaksa orang lain (komunikasikan) menerima kriteria dari Kepala Sekolah.
 - 4) Setiap pribadi itu unik. Artinya, tidak ada dua orang yang tepat sama. Oleh karena itu, tidak tepat menyamaratakan orang. Jika ingin dapat berkomunikasi secara efektif, Kepala Sekolah perlu mengetahui karakteristik masing-masing komunikasikan.
 - 5) Pribadi sukar dinilai. Ada orang yang tampaknya menakutkan, ternyata ramah dan mudah diajak berkomunikasi. Sebaliknya, ada orang yang tampaknya baik ternyata sulit menerima gagasan baru. Jadi Kepala Sekolah tidak dapat menyimpulkan karakteristik seseorang hanya dengan melihat sekilas tampak luar saja.
- b. Arti kata atau kalimat.
- Arti suatu kata atau kalimat lebih terletak pada diri orang daripada kata atau kalimat itu sendiri. Setiap orang mengartikan kata sesuai dengan pengalaman hidupnya. Oleh karena itu, dalam berkomunikasi, kata-kata kunci harus dijelaskan secara perinci, dengan contoh nyata.
- c. Konsep diri.
- Komunikasi selalu terkait dengan konsep diri. Ketepatan memahami konsep diri, baik diri sendiri maupun komunikasikan, akan sangat membantu efektivitas komunikasi Kepala Sekolah.
- d. Empati.
- Jika kepala sekolah berhasil mendapatkan empati dari orang lain, maka komunikasi akan efektif. Mengapa? Karena Kepala Sekolah itu dan dia memiliki kesamaan sudut pandang.
- e. Umpan balik sangat penting dalam komunikasi.
- Dengan umpan balik akan diketahui kemungkinan terjadinya kesalahan/perbedaan tafsir. Oleh karena itu dalam berkomunikasi, Kepala Sekolah perlu selalu mendapatkan umpan balik dari komunikasi.

5. Cara-cara Berkomunikasi secara Efektif

Selain hal-hal yang disebutkan di atas, ada delapan prinsip yang perlu dilakukan agar komunikasi dapat berjalan dengan efektif, yaitu:

- a. Berpikir dan berbicaralah dengan jelas. Kejelasan jalan pikiran dan



bicara Kepala Sekolah akan memudahkan orang lain menangkap apa yang disampaikan. Seorang kepala sekolah perlu membiasakan diri untuk berpikir secara sistematis dan berbicara dengan jelas.

- b. Ada sesuatu yang penting. Dalam berkomunikasi harus ditekankan pentingnya substansi yang dikomunikasikan, sehingga komunikan merasa memperoleh pesan/informasi yang berharga.
- c. Ada tujuan yang jelas. Tujuan yang jelas akan membantu Kepala Sekolah memfokuskan proses komunikasi pada aspek tertentu. Tanpa tujuan yang nyata, komunikasi akan berjalan tanpa makna dan bahkan membingungkan orang.
- d. Penguasaan terhadap masalah. Kepala Sekolah akan lebih mudah menjelaskan sesuatu, jika menguasai masalah. Oleh sebab itu, sebelum mengomunikasikan suatu gagasan/program sebaiknya dipelajari secara mendalam hal-hal yang berkaitan dengan gagasan/program tersebut.
- e. Pemahaman proses komunikasi dan menerapkannya dengan konsisten. Hal ini penting untuk mendukung efektivitas komunikasi.
- f. Mendapatkan empati dari komunikan. Untuk itu Kepala Sekolah perlu berusaha menempatkan diri sebagai bagian dari mereka.
- g. Selalu menjaga kontak mata, suara yang tidak terlalu keras atau lemah, dan menghindari ucapan pengganggu (misalnya eeee, dan sebagainya).
- h. Komunikasi harus direncanakan. Kepala sekolah, perlu merencanakan komunikasi yang akan dilakukan. Dalam merencanakan perlu dipelajari:
 - 1) Apa pesan yang akan dikomunikasikan. Apa inti pesan dan apa tujuan yang ingin dicapai.
 - 2) Siapa komunikan yang dituju, sehingga dapat dipelajari karakteristiknya.
 - 3) Buatlah skenario yang sesuai dengan inti pesan dan karakteristik komunikan. Dalam skenario perlu dibuat urutan, mulai dari pengantar awal, inti, dan penutup, termasuk cara mendapatkan umpan balik.
 - 4) Kepala Sekolah perlu mempersiapkan diri agar menguasai masalah sehingga dapat menjelaskan dengan baik.

Apakah dalam berkomunikasi hanya menyampaikan pesan saja? Tidak. Berkomunikasi berarti menyampaikan dan menerima pesan. Dan sering kali mendengarkan/ memahami pesan lebih sulit. Agar dapat memahami suatu pesan dari orang lain dengan mudah, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- a. Perhatikan hal-hal yang pokok saja. Ada kecenderungan untuk mengingat semua hal, padahal kemampuan orang terbatas. Oleh karena itu, perhatikan hal-hal pokok saja dan hindari hal-hal yang tidak prinsip.



- b. Persiapkan diri untuk mendengarkan. Artinya kita perlu memusatkan perhatian pada pembicaraan yang berjalan dan menghindari mengingat atau memikirkan hal-hal lain.
- c. Perhatikan pada isi pembicaraan dan bukan pada orangnya. Sering kali kita harus mendengarkan orang yang kurang kita senangi. Dalam hal semacam itu, kita harus berusaha melupakan “orangnya” dan memperhatikan isi pesannya.
- d. Kendalikan emosi. Sering kali ada ucapan pembicara yang kurang berkenan. Kepala Sekolah harus mengendalikan emosi, dengan cara menganggap ucapan itu keliru. Dengan demikian, Kepala Sekolah tetap dapat memperhatikan isi pembicaraan.

Apakah ada hal lain yang mendapat perhatian dalam melaksanakan komunikasi? Ada dan itu penting. Kepala sekolah tentu sering mengomunikasikan suatu inovasi kepada guru, staf, siswa, dan orangtua siswa. Biasanya orang tidak segera memahami dan mau menerima suatu inovasi. Hal itu wajar, karena secara teori hanya sebagian kecil orang yang dapat segera memahami dan menerima suatu inovasi. Oleh karena itu, seorang kepala sekolah harus sabar dan terus-menerus menyampaikan inovasi itu, sampai mereka memahami dan menerimanya.

C. MANAJEMEN WAKTU

Waktu merupakan sumber daya terpenting. Alasannya sederhana. Bila seseorang menghamburkan waktu, maka orang itu tidak dapat mencari gantinya. Waktu juga merupakan salah satu “modal” kerja yang sangat terbatas, sehingga harus digunakan secara efisien. Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa penggunaan waktu di masyarakat belum efisien, bahkan banyak kebiasaan yang membuang-buang waktu. Sebagai pimpinan tertinggi di sekolah, kepala sekolah harus mampu mengelola waktu secara efisien, baik untuk tugas-tugasnya sendiri maupun untuk sekolah secara keseluruhan.

Jika kepala sekolah mampu memimpin guru, staf TU, dan siswa untuk menggunakan waktu secara efisien, maka keluhan bahwa alokasi waktu pelajaran sangat kurang akan dapat dipecahkan atau paling tidak dikurangi. Kebiasaan menggunakan waktu yang produktif oleh kepala sekolah diharapkan dapat menjadi contoh bagi guru, staf administrasi, maupun siswa.

I. Prinsip Dasar Manajemen Waktu untuk Sekolah

Ada tiga prinsip dasar manajemen waktu, yaitu:

- a. Waktu berjalan terus dan tidak pernah kembali, baik dimanfaatkan



atau tidak. Jika tidak dimanfaatkan berarti waktu akan hilang tanpa arti. Jika dimanfaatkan tetapi tidak efisien, berarti sebagai “modal” waktu tidak terdayagunakan secara produktif. Oleh karena itu, waktu yang tersedia harus dimanfaatkan secara produktif dan efisien.

- b. Perlu menyusun rencana penggunaannya. Dengan rencana yang baik, dapat dihindari adanya waktu yang kosong sehingga berlalu dan hilang tanpa arti, sedangkan waktu yang diisi kegiatan yang terlalu padat dapat menimbulkan stres.
- c. Pemanfaatan waktu kerja kepala sekolah, guru dan siswa hendaknya diprioritaskan pada kegiatan pengajaran, pembinaan, kesiswaan dan pengembangan profesional lainnya dibanding dengan kegiatan lain yang bersifat administratif.

2. Langkah-langkah Penerapan Manajemen Waktu

Ada dua aspek dalam penerapan manajemen waktu yang perlu dilakukan oleh kepala sekolah, yaitu yang terkait langsung dengan program sekolah secara keseluruhan dan yang terkait dengan tugas sehari-hari kepala sekolah.

Untuk program sekolah secara keseluruhan, tahapan yang perlu dilakukan yaitu:

- a. Mencermati dan menjabarkan kalender pendidikan, sampai ditemukan hari-hari efektif, hari setengah efektif (karena ada kegiatan tertentu) dan hari-hari tidak efektif. Dalam penjabaran tersebut perlu diperhatikan adanya hari libur, kegiatan yang menyebabkan kegiatan belajar tidak berjalan, dan kegiatan yang menyebabkan pelajaran tetap berjalan tetapi tidak efektif.
- b. Jumlah hari-hari efektif dan setengah efektif itulah yang dijadikan dasar penyusunan program tahunan (prota), program semester (prosem) dan rencana pembelajaran oleh guru.

Berdasarkan program tahunan dan semester guru tersebut, kemudian dibuat prota dan prosem untuk sekolah. Prota maupun prosem sekolah harus komprehensif dan mencakup kegiatan ekstrakurikuler, kegiatan pembinaan kesiswaan, dan lainnya. Untuk itu, setiap penanggung jawab program, misalnya kesiswaan, olahraga, kesenian, dan lainnya juga diminta untuk menyusun program tahunan dan program semester.

- c. Dalam penyusunan kegiatan sekolah perlu diupayakan agar kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan sejenisnya ditempatkan di luar jam pelajaran, sehingga tidak mengurangi hari belajar efektif.
- d. Prota dan prosem sekolah dituangkan dalam suatu *time schedule*, baik dalam bentuk *bar chart* atau *program evaluation review technique* (PERT). Dengan cara itu dapat diketahui adanya dua kegiatan yang berjalan



bersamaan, sehingga dapat diatur agar tidak saling mengganggu. Juga diketahui beberapa program yang ternyata harus berurutan, sehingga sebelum yang satu selesai yang lain belum dapat dimulai.

Jika ternyata ada selang hari efektif yang kosong, dapat diisi dengan kegiatan tertentu. Cara menyusun *bar chart* dan PERT dapat dibaca pada bahan pelatihan kepala sekolah dari Direktorat Pendidikan Menengah Umum.

- e. Secara periodik, misalnya satu bulan sekali, dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program sekolah dengan melibatkan guru dan staf terkait, sehingga diketahui hambatan yang terjadi dan diadakan penyempurnaan rancangan program yang belum terlaksana.

Untuk aspek yang terkait tugas sehari-hari kepala sekolah, perlu dilakukan:

- a. Mengalokasikan lebih banyak waktu untuk kegiatan peningkatan kualitas pengajaran, pembinaan kesiswaan, pembinaan guru/karyawan, dan pengembangan sekolah, dibanding kegiatan administratif.
- b. Secara khusus menyediakan waktu untuk mengevaluasi jalannya program sekolah, memikirkan program pengembangan atau pemecahan masalah yang terjadi. Waktu semacam itu sebaiknya disediakan pada jam tertentu, misalnya pukul 08.00-10.00 WIB, pada hari tertentu.
- c. Mempunyai jadwal kerja dengan rincian waktunya. Jadwal tersebut perlu diketahui oleh staf, sehingga tidak akan terganggu jika kepala sekolah sedang mengerjakan tugas tertentu. Misalnya ketika sedang konsentrasi memikirkan pengembangan sekolah, tidak ada guru staf yang mengganggu untuk hal-hal yang tidak mendesak.
- d. Secara periodik, menyediakan waktu untuk bertemu guru, staf, dan siswa. Jadwal itu sebaiknya diketahui oleh warga sekolah, sehingga mereka tidak takut atau sungkan jika ingin bertemu kepala sekolah.

3. Kiat Pemanfaatan Waktu secara Efisien

Ada beberapa kiat untuk menggunakan waktu secara efisien dalam suatu pekerjaan, sebagai berikut:

- a. Membiasakan diri untuk disiplin waktu (*on time*). Artinya jika jam kerja dimulai pukul 07.00 selesai pukul 13.00, maka tepat pukul 07.00 sudah harus bekerja dan pukul 13.00 baru selesai.
- b. Membiasakan bekerja dengan secepat mungkin. Tugas yang dapat dikerjakan dengan 10 menit tidak perlu “dipanjang-panjangkan” sampai 15 menit.
- c. Membiasakan diri untuk tidak membiarkan waktu kosong tanpa kegiatan. Setiap ada waktu kosong harus diisi dengan kegiatan yang bermanfaat.



4. Faktor lain yang Harus Diperhatikan dalam Penerapan Manajemen Waktu

Ada tiga hal yang harus diperhatikan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen waktu, yaitu:

- a. Menggunakan waktu secara produktif dan efisien belum merupakan kebiasaan masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan waktu yang baik harus dilakukan secara bertahap dan konsisten.
- b. Memberikan penghargaan kepada guru dan staf lain yang ternyata dapat melaksanakan disiplin waktu dengan baik. Penghargaan dapat berupa pujian, surat penghargaan, dan bentuk lainnya.
- c. Kepala sekolah harus memberi contoh bagaimana melaksanakan disiplin waktu dalam tugas sehari-harinya.

D. SISTEM INFORMASI MANAJEMEN

Sistem informasi manajemen atau SIM merupakan sistem yang secara terpadu mengaitkan manusia dengan mesin (peralatan) untuk menyajikan informasi guna mendukung pimpinan organisasi, dalam pengambilan keputusan.

Unsur-unsur pokok SIM antara lain:

1. Data dan informasi.
2. Pendekatan sistem.
3. Proses pengolahan data.
4. Peralatan/mesin.

Adapun ciri-ciri utama SIM antara lain:

1. Berorientasi pada kepentingan manajemen organisasi.
2. Perancangan dan operasionalisasinya berdasarkan arahan manajemen.
3. Program SIM terpadu dengan program lain.
4. Menggunakan jaringan dan alur data yang standar.
5. SIM mencakup perencanaan menyeluruh dari organisasi.
6. SIM menggunakan kerangka konsep subsistem untuk persoalan manajemen.
7. Menggunakan *database* terpusat dan terpadu.
8. Untuk meningkatkan kualitas SIM, seharusnya didukung oleh sistem komputer.

Dalam perancangan SIM, pendekatan yang umum digunakan, yaitu:

1. Pendekatan bagan organisasi.
2. Pendekatan pengumpulan data.
3. Pendekatan survei manajemen.
4. Pendekatan bank data.



5. Pendekatan terpadu.

Selain itu, prinsip-prinsip yang mendasari SIM antara lain:

1. Relevansi.
2. Fleksibilitas.
3. Efektivitas.
4. Efisiensi.
5. Kontinuitas.
6. Komprehensif.
7. Keterpaduan.

1. Perencanaan SIM di Sekolah

Seperti pada umumnya, SIM terdiri atas unsur input, proses, dan output. Apabila unsur-unsur tersebut diterapkan pada sekolah, maka akan terlihat sebagai berikut.

Input terdiri atas kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, hubungan sekolah dengan masyarakat dan keuangan.

Proses dapat dilakukan dengan manual dan bantuan komputer. Proses manual dengan cara konvensional, sedangkan proses dengan bantuan komputer mempersyaratkan kondisi tertentu, yakni:

- a. Adanya struktur organisasi dan prosedur yang pasti.
- b. Tersedia data.
- c. Tersedia peralatan yang memadai.
- d. Adanya pengelolaan dan pemeliharaan sistem.

Output merupakan informasi yang disajikan untuk pimpinan (kepala sekolah) atau pihak lain yang membutuhkan sebagai bahan dalam membuat atau mengambil keputusan.

2. Proses dan Alur Penanganan Informasi di Sekolah

Proses penanganan informasi sebagai berikut:

- a. Perencanaan data: menetapkan tujuan, jenis, dan waktu pengumpulan data.
- b. Pengorganisasian data: menetapkan tugas dan ruang lingkup data yang ditangani sekolah.
- c. Pengumpulan dan penyiapan data: menentukan metode, menentukan sumber, dan menyusun pengumpulan data, serta pelaksanaan pengumpulan data.
- d. Pengolahan data: menentukan format sajian, menyesuaikan permintaan informasi dan mengamankan informasi.
- e. Penyajian laporan: menganalisis dan menginterpretasikan hasil olahan data serta mengamankan hasilnya.

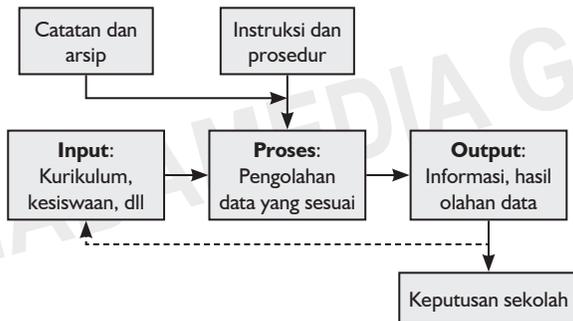


Adapun pihak-pihak yang terlibat dalam penanganan SIM dengan bantuan komputer, antara lain:

- Sistem analisis atau desainer, yaitu orang yang menganalisis masalah dalam institusi atau organisasi dan merancang pemecahannya.
- Pemogram, yaitu orang yang menyusun program komputer sesuai dengan keinginan desainer.
- Pustakawan, yaitu orang yang menangani penyimpanan dan mengategorikan data.
- Teknisi, yaitu orang yang merawat perangkat keras dan jaringan komputer.
- Operator, yaitu orang yang bertugas memasukkan dan merawat berkas (file).

3. Proses Kegiatan SIM di Sekolah

Proses kegiatan SIM di sekolah apabila dibuat dalam bagan, maka akan tampak seperti berikut:



4. Kriteria Keberhasilan SIM

Kriteria keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan SIM antara lain dapat menentukan pendekatan yang tepat dalam merencanakan SIM disekolahnya.

Penerapan SIM secara efektif dan efisien oleh kepala sekolah ditunjukkan dengan kemampuan:

- Mengumpulkan data secara komprehensif sesuai kebutuhan.
- Mampu mengolah data menjadi informasi yang tepat.
- Mampu menggunakan informasi hasil olahan dalam mengambil keputusan.

Untuk menentukan tingkat keberhasilan pelaksanaan SIM disekolah, kepala sekolah perlu mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan SIM. Teknik evaluasi yang dapat dilakukan:



- a. Evaluasi diri.
- b. Observasi.
- c. Angket.

E. MANAJEMEN RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH

Pengembangan sekolah direncanakan secara terpadu dan berjenjang, melalui beberapa tahapan. Setiap kepala sekolah, guru, siswa, dan orangtua, bahkan masyarakat tentu berharap sekolahnya berkembang. Untuk itu perlu disusun rencana pengembangannya. Rencana pengembangan sangat penting, karena akan dijadikan landasan kerja seluruh staf, sehingga harus disusun dengan baik.

Kepala sekolah tidak mungkin menyusun sendiri rencana pengembangan sekolahnya. Dia harus melibatkan berbagai orang atau bagian yang terkait dengan sekolah. Sebaiknya di sekolah dibentuk tim penyusun program sekolah yang secara teknis bertugas menyusun program sekolah.

Siapa saja yang menjadi anggota Tim Perencanaan Pengembangan Sekolah? Idealnya setiap unsur harus terwakili dalam tim tersebut. Tetapi, jika tidak mungkin paling tidak ada unsur guru, staf administrasi, wakil orangtua (Komite Sekolah, dahulu bernama BP3), dan bahkan jika mungkin wakil siswa (OSIS).

Anggota tim sebaiknya dipilih yang memiliki: (a) wawasan kependidikan secara memadai, dan (b) memiliki minat dan kegiatan perencanaan. Jumlah tim tidak perlu banyak agar lebih efisien, misalnya 5-8 orang. Jika perlu informasi atau data, tim dapat meminta/mencari dari sumber-sumber yang relevan.

1. Jenis Perencanaan yang Harus Dimiliki Sekolah

Idealnya sekolah harus memiliki: (a) rencana jangka panjang, untuk 8 tahun, (b) rencana jangka menengah, untuk 4 tahun, dan (c) rencana jangka pendek, untuk 1 tahun. Rencana jangka panjang bersifat umum dan hanya menyebutkan arah pengembangan atau visi, misalnya dalam waktu 8 tahun pengembangan sekolah diarahkan untuk peningkatan mutu dengan ditandai naiknya NEM dan diperolehnya prestasi, misalnya dalam karya ilmiah remaja. Rencana jangka menengah sudah harus lebih operasional dengan menyebut target. Misalnya Kriteria Ketuntasan Minimal (KKM) harus naik dari 6,0 menjadi 7,0. Disertai penjabaran garis besar programnya, misalnya kualitas pembelajaran dengan pemenuhan sarana belajar siswa. Rencana jangka pendek, sudah harus perinci dengan tahapan kegiatannya, dan dapat dipedomani dalam kegiatan sekolah sehari-hari.



2. Prinsip-prinsip dalam Perencanaan Pengembangan Sekolah

Ada lima prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam perencanaan pengembangan sekolah, yaitu:

- a. Mengacu pada tujuan. Artinya rencana pengembangan harus disusun berdasarkan tujuan yang ingin dicapai. Misalnya untuk meningkatkan KKM dari 5,5 menjadi 6,0. tujuan yang ingin dicapai sebaiknya dirumuskan secara spesifik, sehingga dapat dijadikan pedoman penyusunan dan mengukur ketercapaiannya.
- b. Dapat dilaksanakan. Artinya dapat dilaksanakan dengan kondisi tenaga, sarana, dan dana yang ada atau dapat digali. Jadi, rencana pengembangan sekolah harus realistik, sesuai dengan kondisi dan potensi setempat.
- c. Komprehensif dan *integrated*. Komprehensif artinya menyeluruh. Sebagai suatu sistem, sekolah memiliki berbagai komponen yang saling terkait. Jika salah satu komponen diubah, komponen lain akan terpengaruh. Misalnya, jika untuk meningkatkan KKM, jam pelajaran ditambah, maka komponen guru, ruang kelas, anggaran, dan daya tahan siswa akan terpengaruh. Adapun *integrated* artinya terpadu. Setiap komponen atau bagian atau orang yang terkait harus dirancang dapat saling mendukung (terpadu). Dalam contoh di atas, komponen guru, anggaran dan orangtua harus dirancang untuk saling mendukung peningkatan KKM siswa.
- d. Efektif dan efisien. Efektif artinya mencapai tujuan. Efisien artinya menggunakan tenaga, sarana, atau dana minimal. Agar efektif, rencana pengembangan harus benar-benar diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Agar efisien, maka dalam perencanaan pengurangan tenaga, waktu, dana, sarana harus diperhitungkan secara hemat. Sebagai contoh tidak perlu menggunakan dua orang jika tugas dapat dikerjakan oleh satu orang.

3. Langkah-langkah Menyusun Rencana Pengembangan Sekolah

Ada tujuh tahap dalam penyusunan rencana pengembangan sekolah, yaitu:

- a. Mengkaji kebijakan yang relevan. Pengembangan sekolah tidak boleh bertentangan dengan kebijakan umum yang berlaku, baik dari pemerintah pusat maupun daerah. Oleh karena itu, sebelum mulai menyusun rencana perlu dikaji kebijakan-kebijakan yang terkait. Sebagai contoh dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan tidak mungkin kita menggunakan kurikulum selain kurikulum yang berlaku, karena ke-



- bijakan Depdiknas menyatakan kurikulum berlaku secara nasional.
- b. Menganalisis kondisi sekolah. Langkah ini dilakukan untuk mengetahui keadaan, kekuatan, kelemahan atau kekurangan sekolah. Lebih baik jika dilakukan dengan teknik SWOT (*strength-weakness-opportunity-threat*), sehingga dapat diketahui betul apa kekuatan, kelemahan, peluang/kesempatan, dan ancaman yang dihadapi sekolah. Langkah ini memerlukan data dan keahlian khusus. Oleh karena itu, jika diperlukan sekolah dapat meminta bantuan ahli.
 - c. Merumuskan tujuan. Berdasarkan kebijakan yang berlaku dan hasil analisis kondisi sekolah, berikutnya dirumuskan tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah. Rumusan tujuan yang baik harus menggambarkan kondisi atau perilaku, setelah program selesai dilaksanakan. Jika tujuan jangka menengah sudah ada, maka tujuan jangka pendek dijabarkan dari tujuan jangka menengah tersebut.
 - d. Mengumpulkan data dan informasi. Data yang dikumpulkan adalah yang berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai. Yaitu komponen-komponen atau faktor-faktor yang diduga berkait dengan tujuan tersebut. Misalnya untuk menaikan KKM diperlukan data tentang guru, siswa, kurikulum, perpustakaan, jadwal pelajaran, pola UAN, dan sebagainya. Data harus mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, misalnya jumlah siswa perkelas (kuantitatif), kualitatif siswa (kualitatif, yang dapat dilihat dari KKM SLTP dan motivasi belajar sehari-hari).
 - e. Menganalisis data dan informasi. Data yang sudah terkumpul perlu dianalisis secara cermat dan komprehensif. Dalam analisis dicoba ditafsirkan, baik masing-masing komponen secara terpisah maupun hubungan antarkomponen. Misalnya komponen siswa, guru, perpustakaan dianalisis secara terpisah, dan selanjutnya dicarai hubungan satu dengan yang lain.
 - f. Merumuskan dan memilih alternatif program. Berdasarkan hasil analisis tersebut, kemudian dikembangkan beberapa alternatif program kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebaiknya dikembangkan lebih dari satu program. Alternatif program tersebut kemudian dievaluasi untuk dipilih salah satu, paling besar untuk mencapai tujuan, tetapi yang paling hemat dalam menggunakan tenaga, waktu, dan dana.
 - g. Menetapkan langkah-langkah kegiatan pelaksanaan. Sebelum dilaksanakan alternatif program yang dipilih perlu dijabarkan secara perinci, sampai dengan tahap-tahap pelaksanaannya. Dalam setiap tahap harus jelas: (1) sasaran yang ingin dicapai, (2) kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, (3) siapa pelaksana dan penanggung jawabnya, (4) kapan waktu pelaksanaannya, dan (5) sarana/prasarana (6) serta dana



yang diperlukan.

Ketujuh tahap inilah yang secara nyata menjadi wujud rencana pengembangan sekolah. Sebaiknya diwujudkan dalam bentuk matriks, sehingga mudah dibaca.

F. MANAJEMEN MUTU TERPADU

Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah kepala sekolah sebagai manajer perlu menerapkan pendekatan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) yang diterjemahkan dari *Total Quality Management (TQM)*. Pendekatan manajemen ini sukses di bidang industri, dan sejak tahun 1980-an mulai diterapkan dalam bidang pendidikan di negara maju dan ternyata berhasil baik. Kepala sekolah sebagai manajer perlu memahami dan mencoba MMT di lingkungan sekolahnya.

1. Hakikat Manajemen Mutu Terpadu (MTT)

MMT adalah suatu pendekatan manajemen yang memusatkan perhatian pada peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan mutu komponen terkait.

Komponen yang terkait dengan mutu pendidikan, yaitu:

1. Siswa : Kesiapan dan motivasi belajarnya.
2. Guru : Kemampuan profesional, moral kerjanya (kemampuan personal), dan kerja samanya (kemampuan sosial).
3. Kurikulum : Relevansi konten dan operasionalisasi proses pembelajarannya.
4. Dana, sarana, dan prasarana : Kecukupan dan keefektifan dalam mendukung proses pembelajaran.
5. Masyarakat (orangtua, pengguna lulusan, dan perguruan tinggi) : Partisipasinya dalam pengembangan program-program pendidikan di sekolah.

Mutu komponen-komponen tersebut di atas menjadi fokus perhatian kepala sekolah.

2. Prinsip dasar MMT

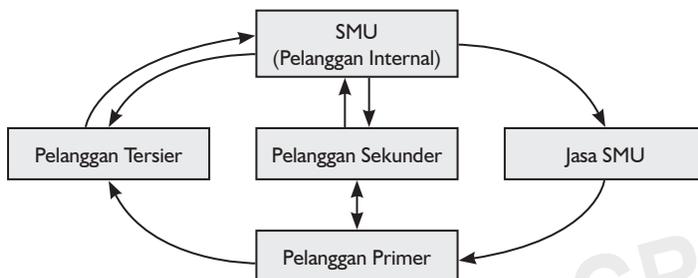
Selama ini sekolah dianggap sebagai “Unit Produksi”, di mana siswa sebagai bahan mentah dan lulusan sekolah sebagai hasil produksi. Dalam MMT sekolah dipahami sebagai “Unit Layanan Jasa”, yakni layanan pembelajaran.



Sebagai unit layanan jasa, siapa yang dilayani sekolah (pelanggan sekolah)?

- a. Pelanggan internal: guru, pustakawan, laboran, teknisi dan tenaga laboran.
- b. Pelanggan eksternal terdiri atas:
 - Pelanggan primer : siswa.
 - Pelanggan sekunder : orangtua, pemerintah, dan masyarakat.
 - Pelanggan tersier : pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi dan dunia usaha).

Hubungan antar-pelanggan tersebut tampak seperti gambar berikut:



Sebagai unit layanan jasa, apakah tolok ukur keberhasilan sekolah?

Menurut MMT keberhasilan sekolah diukur dari tingkat kepuasan pelanggan, baik internal maupun eksternal. Sekolah dikatakan berhasil jika mampu memberikan layanan sama atau melebihi harapan pelanggan. Dilihat dari jenis pelanggannya, maka sekolah dikatakan berhasil jika:

- a. Siswa puas dengan layanan sekolah, antara lain puas dengan pelajaran yang diterima, puas dengan perlakuan oleh guru maupun pimpinan, puas dengan fasilitas yang disediakan sekolah dan sebagainya. Pendek kata, siswa menikmati situasi sekolah.
- b. Orangtua siswa puas dengan layanan terhadap anaknya maupun layanan kepada orangtua, misalnya puas karena menerima laporan periodik tentang perkembangan siswa maupun program-program sekolah.
- c. Pihak pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi, industri, masyarakat) puas karena menerima lulusan dengan kualitas yang sesuai dengan harapan.
- d. Guru dan karyawan puas dengan pelayanan sekolah, misalnya pembagian kerja, hubungan antarguru/karyawan/pimpinan, gaji/honorarium, dan sebagainya.

Ada lima sifat layanan yang harus diberikan sekolah agar langganannya (siswa, orangtua siswa, pemakai lulusan, guru, karyawan, pemerintah, dan masyarakat) puas, yaitu:



- a. Keterpercayaan (*reliability*). Artinya layanan sesuai dengan yang dijanjikan, misalnya dalam rapat, brosur, dan sebagainya. Layanan semacam itu dapat berlangsung terus-menerus dan bukan hanya pada waktu-waktu tertentu. Beberapa aspek dalam keterpercayaan, antara lain: kejujuran, aman, tepat waktu, dan ketersediaan.
- b. Keterjaminan (*assurance*). Artinya, sekolah mampu menjamin kualitas layanan yang diberikan. Beberapa aspek dalam keterjaminan, misalnya kompetensi guru/staf dan keobjektifan.
- c. Penampilan (*tangible*). Artinya, bagaimana situasi sekolah tampak baik. Beberapa aspek dalam penampilan, misalnya kerapian, kebersihan, keteraturan, dan keindahan.
- d. Perhatian (*empathy*). Artinya, sekolah memberikan perhatian penuh pada pelanggan. Beberapa aspek dalam keperhatian, misalnya melayani pelanggan dengan ramah, memahami aspirasi mereka, dan berkomunikasi dengan baik.
- e. Ketanggapan (*responsiveness*). Artinya, sekolah harus cepat tanggap terhadap kebutuhan pelanggan. Beberapa aspek dari ketanggapan, misalnya tanggap terhadap kebutuhan pelanggan dan cepat memperhatikan dan mengatasi keluhan-keluhan yang muncul.

Langkah-langkah apa saja yang perlu ditempuh untuk menerapkan MMT di sekolah?

Langkah-langkah yang perlu dilakukan antara lain:

- a. Mengubah pola pikir dari sekolah sebagai unit produksi menjadi unit layanan jasa. Perubahan ini menuntut pimpinan, guru, dan seluruh staf di sekolah untuk memperlakukan siswa, orangtua, kalangan perguruan tinggi, industri, dan masyarakat sebagai pelanggan yang harus dilayani. Sekolah melayani mereka dan bukan sebaliknya mereka yang harus ikut kemauan sekolah.
- b. Fokus perhatian diletakkan pada proses sistemik. Misalnya ada kejadian siswa melakukan pelanggaran, maka harus dianalisis prosesnya secara sistemik dan bukan sekadar menyalahkan siswa. Pemecahan masalah juga harus difokuskan pada perbaikan sistemnya.
- c. Pemikiran jangka panjang. Artinya suatu program/kegiatan bukan hanya ditujukan untuk kepentingan sesaat, tetapi jangka panjang. Misalnya, pemecahan masalah pelanggaran disiplin oleh siswa, bukan diarahkan untuk membuat siswa yang melanggar tersebut menjadi disiplin, tetapi agar siswa yang lain juga tidak melakukan pelanggaran.
- d. Komitmen pada mutu. Jadi sekolah harus selalu mengupayakan peningkatan mutu, yaitu kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.



- e. Mementingkan pengembangan sumber daya manusia. Artinya, setiap program harus disertai dengan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia yang melaksanakannya.

Apakah masih ada catatan lain untuk melaksanakan MMT di sekolah?

Mengingat MMT relatif hal baru dalam manajemen sekolah, maka untuk memulainya perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Lakukan pemahaman terhadap MMT secara baik. Pemahaman tidak hanya oleh kepala sekolah, tetapi oleh seluruh guru dan staf. Oleh karena itu, tahap pengkajian MMT secara bersama-sama sampai ada persamaan persepsi di antara seluruh guru dan staf.
- b. Ubahlah perintah dari atas menjadi inisiatif dari bawah. Oleh karena itu, perlu dikembangkan kepemimpinan yang delegatif, terbuka, dan selalu melihat ke depan.
- c. Jika perlu dibentuk tim MMT yang bertugas menyusun rencana strategis penerapan MMT guna pengembangan sekolah.
- d. Laksanakan MMT secara bertahap, tetapi berkesinambungan.

G. MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU

Manajemen pendidikan, sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia, sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Malahan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang berkualitas pada masa kini. Pendidikan yang berkualitas hanya akan muncul apabila terdapat sekolah yang berkualitas. Karena itu, upaya peningkatan mutu sekolah merupakan titik strategis dalam upaya untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas.

Apa itu manajemen peningkatan mutu?

Manajemen peningkatan mutu sekolah adalah suatu metode peningkatan mutu yang bertumpu pada sekolah itu sendiri, mengaplikasikan sekumpulan teknik, mendasarkan pada ketersediaan data kuantitatif dan kualitatif, dan pemberdayaan semua komponen sekolah untuk secara berkesinambungan meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasi sekolah guna memenuhi kebutuhan peserta didik dan masyarakat.

Dalam manajemen peningkatan mutu, terkandung upaya: (a) mengendalikan proses yang berlangsung di sekolah, baik kurikulum maupun administrasi, (b) melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindaklanjuti diagnosis, (c) memerlukan partisipasi semua pihak: kepala sekolah, guru, staf administrasi, siswa, orangtua siswa dan pakar.

Apa arti bahwa peningkatan mutu harus bertumpu pada sekolah sendiri?



Sekolah harus menyusun program peningkatan mutu yang mencakup: tujuan, sasaran dan target yang akan dicapai, untuk program jangka 3 atau 4 tahunan maupun program jangka satu tahunan.

Tujuan sekolah, termasuk, sasaran dan target harus dirumuskan secara tertulis dengan: (a) jelas, (b) mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam sekolah, seperti guru, pegawai administrasi, dan orangtua siswa, sehingga mereka tahu untuk apa mereka semua bekerja keras, (c) setiap pihak yang terlibat di sekolah memahami apa kaitan yang dilakukan dengan pencapaian tujuan yang telah ditentukan, serta (d) kemajuan sekolah harus dapat dirasakan oleh semua pihak yang terlibat.

Penyusunan program peningkatan mutu dilakukan dengan mengaplikasikan empat teknik: (1) *school review*, (2) *benchmarking*, (3) *quality assurance*, dan (4) *quality control*. Berikut penjelasan masing-masing teknik tersebut.

1. *School review*, adalah suatu proses di mana seluruh komponen sekolah bekerja sama khususnya dengan orangtua dan tenaga profesional (ahli) untuk mengevaluasi dan menilai efektivitas sekolah, serta mutu lulusan.

School review dilakukan untuk menjawab pertanyaan berikut:

- a. Apakah yang dicapai sekolah sudah sesuai dengan harapan orangtua siswa dan siswa sendiri?
- b. Bagaimana prestasi siswa?
- c. Faktor apakah yang menghambat upaya untuk meningkatkan mutu siswa?
- d. Apakah faktor-faktor pendukung yang dimiliki sekolah?

School review akan menghasilkan rumusan tentang kelemahan-kelemahan, kelebihan-kelebihan dan prestasi siswa, serta rekomendasi untuk pengembangan program tahun mendatang.

2. *Benchmarking*, merupakan suatu kegiatan untuk menetapkan standar dan target yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. *Benchmarking* dapat diaplikasikan untuk individu, kelompok ataupun lembaga. Tiga pertanyaan mendasar yang akan dijawab oleh *benchmarking*, yaitu:

- a. Seberapa baik kondisi kita?
- b. Harus menjadi seberapa baik kita hari ini?
- c. Cara untuk mencapai yang baik tersebut.

Langkah-langkah yang dilaksanakan sebagai berikut:

- a. Tentukan fokus.
- b. Tentukan aspek/variabel atau indikator.
- c. Tentukan standar.
- d. Bandingkan standar dan kita.
- e. Tentukan gap (kesenjangan) yang terjadi.
- f. Rencanakan target untuk mencapai standar.



- g. Rumuskan cara-cara dan program untuk mencapai target.
3. *Quality assurance*, adalah suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berlangsung sebagaimana seharusnya. Dengan teknik ini akan dapat dideteksi adanya penyimpangan yang terjadi pada proses. Teknik menekankan pada monitoring yang berkesinambungan, dan melembaga, menjadi subsistem sekolah.
Quality assurance akan menghasilkan informasi, yang merupakan umpan balik bagi sekolah dan memberikan jaminan bagi orangtua siswa bahwa sekolah senantiasa memberikan pelayanan terbaik bagi siswa.
 4. *Quality control*, adalah suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar. *Quality control* memerlukan indikator kualitas yang jelas dan pasti, sehingga dapat ditentukan penyimpangan kualitas yang terjadi.

Dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu, maka meliputi tiga tahapan, yaitu persiapan, implementasi, dan tindak lanjut.

1. Tahap persiapan
 - a. Menyampaikan informasi pada guru, staf administrasi, dan orangtua siswa.
 - b. Menyusun tim pengembang, yang terdiri dari guru, kepala sekolah, dan pakar.
 - c. Melatih tim evaluasi sekolah.
 - d. Menentukan fokus, aspek yang akan dievaluasi berikut indikatornya masing-masing.
 - e. Menentukan secara random subjek sumber informasi dan sampel responden.
2. Tahap Implementasi
 - a. Pengumpulan informasi.
 - b. Pengolahan informasi.
 - c. Penyusunan draf (buram) laporan dan rekomendasi.
 - d. Penyampaian laporan dan rekomendasi.
3. Tahap tindak lanjut
 - a. Kepala sekolah, guru, dan orangtua mempelajari hasil evaluasi.
 - b. Menyusun skala prioritas.
 - c. Menetapkan sasaran dan target sekolah.
 - d. Menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu sekolah.

Mengapa dalam manajemen mutu diperlukan ketersediaan data, baik kuantitatif maupun kualitatif?

Peningkatan mutu tidak dapat dilakukan secara spekulatif atau coba-coba. Semua tindakan dalam peningkatan mutu harus didasarkan data yang



jelas. Demikian pula, tujuan, sasaran, dan target juga harus dinyatakan dalam wujud data yang jelas, sehingga kelak dapat dievaluasi ketercapaiannya secara cermat.

Siapa saja yang berperan dalam peningkatan mutu sekolah? Semua komponen sekolah, yaitu kepala sekolah, guru, pegawai administrasi, siswa, dan bahkan orangtua siswa harus didorong untuk mengambil peran masing-masing.

Sekolah bukan merupakan suatu sistem mekanik di mana kalau ada problem, maka bagian-bagian tertentu dapat diganti agar sistem berfungsi dengan baik. Sekolah adalah suatu sistem organik atau sistem manusiawi di mana hubungan kekerabatan antara individu yang terlibat merupakan kunci berfungsinya sistem. Dalam suatu sistem organik fungsi satu bagian tidak hanya untuk bagian itu sendiri melainkan berpengaruh untuk keseluruhan sistem. Setiap individu atau bagian dari sekolah harus memahami bahwa pekerjaannya berpengaruh terhadap kerja orang lain, dan masing-masing orang harus bekerja sama untuk meningkatkan kerja sekolah sebagai suatu sistem. Di samping itu, sekolah harus senantiasa melakukan investasi pada diri staf lewat pendidikan dan pelatihan. Kualitas sekolah tidak akan dapat diwujudkan hanya oleh sebagian dari sistem. Kualitas setiap bagian dari sistem harus ditingkatkan.

Dalam manajemen peningkatan mutu bagaimana hubungan sekolah dan orangtua siswa?

Hubungan sekolah dan orangtua siswa harus akrab. Sekolah harus memiliki prinsip:

1. Kepuasan orangtua siswa akan kemajuan anak-anaknya harus merupakan sasaran utama sekolah.
2. Kualitas pendidikan siswa bermula dan berakhir pada orangtua siswa.
3. Orangtua siswa diundang ke sekolah tidak hanya karena adanya unsur negatif.
4. Dukungan finansial orangtua siswa sangat penting, tetapi hanya dukungan finansial saja tidak cukup bagi sekolah.
5. Orangtua siswa bersama berbagai unsur dari sekolah dapat merupakan suatu tim yang tangguh dalam meningkatkan mutu sekolah.

H. MANAJEMEN KONFLIK

Konflik sebenarnya sesuatu yang alamiah, yang dalam batas tertentu dapat bernilai positif terhadap perkembangan sekolah, tetapi harus dikelola dengan baik dan hati-hati, sebab jika melewati batas dapat menimbulkan akibat yang fatal. Kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah



harus dapat mengelola konflik dengan baik, sehingga memberikan manfaat yang positif dan terhindar dari akibat yang negatif.

Adakah contoh dampak konflik yang positif dan negatif?

Dampak positif dari konflik, yaitu:

1. Memungkinkan ketidakpuasan yang tersembunyi muncul ke permukaan, sehingga sekolah sebagai suatu organisasi dapat melakukan penyesuaian.
2. Mendinamiskan suatu organisasi sekolah, sehingga tidak berjalan rutin dan statis.

Adapun dampak negatif dari konflik, misalnya:

1. Menimbulkan perasaan “tidak enak” sehingga menghambat komunikasi dan bahkan menimbulkan ketegangan.
2. Menimbulkan perpecahan dalam sekolah yang dapat mengganggu perhatian guru dan staf dari program sekolah.

Jadi yang penting bagi kepala sekolah bukan mengelak terhadap adanya konflik, tetapi pengelolaannya agar dapat mendorong sekolah menjadi dinamis dan konflik tidak melampaui titik patah yang mengakibatkan terhambatnya program sekolah.

Pada tingkat mana sajakah konflik dapat terjadi di sekolah?

Konflik dapat terjadi pada semua tingkat, misalnya:

1. Konflik intrapersonal, yaitu konflik yang terjadi dalam diri seseorang. Misalnya konflik antara ingin mengutamakan tugas sekolah dan acara keluarga.
2. Konflik interpersonal, yaitu konflik antara dua individu atau lebih. Misalnya konflik antara dua orang guru.
3. Konflik intragrup, yaitu konflik dua atau beberapa orang dalam satu grup. Misalnya konflik yang terjadi pada beberapa siswa dalam tim bola voli di sekolah.
4. Konflik intergrup, yaitu konflik antarkelompok. Misalnya konflik antara tim bola voli dan tim paduan suara.
5. Konflik intra-organisasi, yaitu konflik antar-unit dalam suatu organisasi. Misalnya konflik antara unit perpustakaan dan tata usaha. Tentu saja yang mengalami konflik adalah orang, tetapi dalam hal ini orang tersebut “mewakili” unit kerja tertentu.
6. Konflik inter-organisasi, misalnya konflik yang terjadi antardua sekolah atau antara sekolah dan instansi tertentu.



I. Tahapan Terjadinya Konflik di Sekolah

Konflik terjadi melalui lima tahap, yaitu:

- Tahap laten (potensi), yaitu adanya perbedaan faktor individu, perbedaan organisasi dan lingkungan yang merupakan potensi munculnya konflik.
- Jika perbedaan semacam itu dirasakan oleh individu, konflik memasuki tahap kedua yang disebut tahap konflik terasakan.
- Konflik terasakan dapat berkembang menjadi perbedaan pendapat yang saling bertentangan. Pada tahap ini konflik sudah mulai terwujud.
- Jika perbedaan pendapat semacam itu kemudian diikuti dengan permusuhan secara terbuka, maka konflik memasuki tahap konflik terbuka.
- Jika konflik terbuka terjadi, tetapi terkelola dengan baik akan dapat menimbulkan keuntungan, misalnya terjadi saling tukar ide dan mendorong kreativitas. Tetapi jika tidak terkelola dengan baik, sehingga melampaui batas tertentu akan menimbulkan kerugian, misalnya saling permusuhan yang terus berlanjut.

2. Proses Penyelesaian Konflik

Terdapat lima kecenderungan proses alamiah dalam penyelesaian konflik, yaitu: (a) kompetisi, (b) kolaborasi, (c) kompromi, (d) penghindaran, dan (e) penyesuaian diri. Kecenderungan tersebut merupakan interaksi antara dimensi kerja sama dan kegigihan dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik, dan digambarkan dalam matriks sebagai berikut:

↑ K E G I G I H A N ↓	(II) Kompetisi atau Pemaksaan		(V) Kolaborasi atau Pemecahan Masalah
		(IV) Kompromi	
	(I) Penghindaran Diri		(III) Penyesuaian Diri
	← KERJA SAMA →		

- Jika kegigihan dan kerja sama pihak-pihak yang terlibat rendah, biasanya mereka berusaha menghindari diri, sehingga konflik tidak tampak (I).
- Jika pihak-pihak yang terlibat konflik sangat gigih dan sulit untuk



bekerja sama, maka akan terjadi kompetisi untuk menang. Pihak yang lebih kuat akan menang dan memaksakan kehendaknya kepada yang lemah (II).

- Jika kemauan kerja sama di antara mereka sangat baik, tetapi kegigihannya rendah, biasanya akan terjadi penyesuaian diri. Yang dipentingkan terjaganya hubungan antar-individu, sedangkan prinsip/konsep dinomorduakan (III).
- Jika kegigihan maupun kemauan kerja sama antarpihak yang terlibat konflik sedang-sedang saja, akan terjadi kompromi antara keduanya (IV).
- Jika kegigihan mereka tinggi, dan kemauan untuk bekerja sama juga tinggi, maka akan terjadi kolaborasi untuk mencari pemecahan masalah yang menyebabkan terjadinya konflik (V). Pola inilah yang biasanya memberikan penyelesaian yang terbaik.

Strategi menyelesaikan konflik yang efektif di sekolah berdasarkan kecenderungan seperti yang sudah dijelaskan di atas.

Ada empat strategi untuk menyelesaikan konflik yang efektif di sekolah, yaitu: (a) teknik konfrontasi, (b) menggunakan gaya tertentu, (c) perbaikan praktik organisasi, dan (d) perubahan peran dan struktur organisasi.

- a. Teknik konfrontasi digunakan jika diinginkan penyelesaian yang sama menguntungkan (win-win). Pendapat/konsep yang menyebabkan konflik didiskusikan untuk mendapatkan solusinya. Untuk itu dapat digunakan teknik bargaining (negosiasi), dengan bantuan mediasi pihak ketiga, atau menggunakan keputusan integratif.
- b. Gaya penyelesaian tertentu diterapkan jika diinginkan penyelesaian secara alamiah. Pada pokoknya konflik dibiarkan sehingga terjadi penyelesaiannya mengikuti lima kecenderungan.
- c. Perbaikan praktik organisasi diterapkan jika dari evaluasi ditemukan bahwa konflik terjadi akibat praktik organisasi sekolah yang kurang tepat. Untuk itu perlu dilakukan langkah-langkah antara lain: perbaikan tujuan/sub tujuan sekolah, klarifikasi tugas/wewenang setiap personel, penyempurnaan kebijakan, rotasi personel, dan melakukan pelatihan jika memang diperlukan.
- d. Perubahan struktur organisasi diterapkan jika konflik diakibatkan oleh struktur organisasi yang kurang baik (bukan sekadar praktiknya yang salah).

3. Tahapan Pengelolaan Konflik

Ada tiga tahap dalam mengelola konflik agar dapat memberikan dampak positif, yaitu:



- a. Perencanaan analisis konflik. Pada tahap ini dilakukan identifikasi konflik yang terjadi, untuk menentukan sumber penyebab dan pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut. Jika konflik sudah dalam tahap terbuka akan dapat mudah dikenali, tetapi jika masih dalam tahap potensi (tersembunyi) perlu diberi stimulus akan menjadi terbuka dan dapat dikenali.
- b. Evaluasi konflik. Pada tahap ini dilakukan evaluasi apakah konflik tersebut sudah mendekati titik patah, sehingga perlu diredam agar tidak menimbulkan dampak negatif. Atau konflik tersebut masih berada pada sekitar titik kritis yang justru menimbulkan dampak positif. Atau justru baru dalam tahap tersembunyi, sehingga perlu diberi stimulus agar mendekati titik kritis dan memberikan dampak positif.
- c. Memecahkan konflik. Pada tahap ini kepala sekolah mengambil tindakan untuk mengatasi konflik yang terjadi, termasuk memberi stimulus jika memang konflik masih dalam tahap tersembunyi dan perlu dibuka.

Catatan penting yang perlu diperhatikan kepala sekolah dalam menerapkan manajemen konflik di sekolah, sebagai berikut:

- a. Jika kepala sekolah tidak yakin bahwa konflik tersebut benar-benar masih belum mencapai titik kritis, maka demi amannya sebaiknya diambil langkah mencegah, untuk menghindari terjadinya dampak buruk.
- b. Penentuan derajat konflik sering kali sulit dan tidak ada standar yang baku, sehingga memerlukan pengalaman untuk memastikannya. Oleh karena itu, jika dirasa perlu kepala sekolah dapat berkonsultasi pada pihak lain yang dianggap ahli.



KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

A. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kepala sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah. Oleh karena itu, dalam pendidikan modern, kepemimpinan kepala sekolah perlu mendapat perhatian secara serius.

Pengertian kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa, orangtua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Singkatnya, bagaimana cara kepala sekolah untuk “membuat” orang lain bekerja untuk mencapai tujuan sekolah.

Menurut para ahli tipe dasar kepemimpinan, yaitu: (a) otoriter; (b) demokratis; dan (c) *laissez-faire*. Perlu diingat bahwa dari tiga tipe dasar kepemimpinan itu timbul tipe kepemimpinan lain, misalnya tipe instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif.

Kepemimpinan itu situasional, artinya suatu tipe kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif untuk situasi yang lain. Sebagai contoh, dalam situasi perang tipe kepemimpinan otoriter mungkin efektif, agar semua terkendali. Dalam situasi yang darurat di sekolah, misalnya ketika terjadi kebakaran, atau perkelahian pelajar maka kepemimpinan otoriter juga efektif. Sebaliknya, tipe kepemimpinan otoriter kurang efektif untuk situasi normal di sekolah.

Dengan demikian, kepala sekolah harus dapat memahami situasi yang terjadi di sekolah, sehingga dapat menerapkan tipe kepemimpinan yang efektif.

Adapun hal-hal yang harus dimiliki kepala sekolah untuk mendukung keberhasilan kepemimpinannya, antara lain:

- a. Kepribadian yang kuat
Kepala sekolah harus mengembangkan pribadi yang percaya diri, berani, bersemangat, murah hati dan memiliki kepekaan sosial.
- b. Memahami tujuan pendidikan dengan baik.

Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru dan staf, siswa dan pihak lain, serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.

- c. Pengetahuan yang luas.
Kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang lain yang terkait.
- d. Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yaitu:
 - 1) Keterampilan teknis, misalnya menyusun jadwal pelajaran, mensupervisi pengajaran, memimpin rapat, dan seterusnya.
 - 2) Keterampilan hubungan kemanusiaan, misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi, mendorong guru dan staf, dan seterusnya.
 - 3) Keterampilan konseptual, misalnya mengembangkan konsep pengembangan sekolah, memperkirakan masalah yang akan muncul dan mencari pemecahannya.

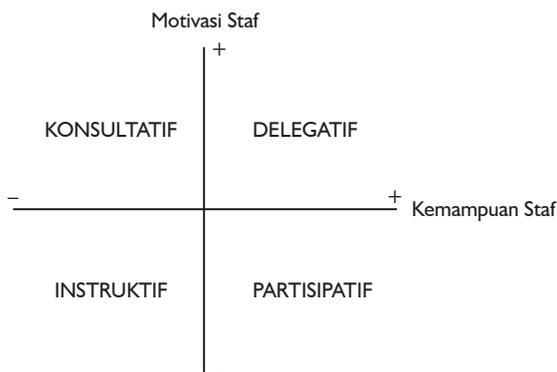
Prinsip kepemimpinan yang perlu dipahami dan dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah yang dipimpinnya, yaitu:

- a. Konstruktif, artinya kepala sekolah harus mendorong dan membina setiap staf untuk berkembang secara optimal.
- b. Kreatif, artinya kepala sekolah harus selalu mencari gagasan dan cara baru dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Partisipatif, artinya mendorong keterlibatan semua pihak yang terkait dalam setiap kegiatan di sekolah.
- d. Kooperatif, artinya mementingkan kerja sama dengan staf dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
- e. Delekatif, artinya berupaya mendelegasikan tugas kepada staf, sesuai dengan deskripsi tugas/jabatan serta kemampuan mereka.
- f. Integratif, artinya selalu mengintegrasikan semua kegiatan, sehingga dihasilkan sinergi untuk mencapai tujuan sekolah.
- g. Rasional dan objektif, artinya dalam melaksanakan tugas atau bertindak selalu berdasarkan pertimbangan rasio dan objektif.
- h. Pragmatis, artinya dalam menetapkan kebijakan atau target, kepala sekolah harus mendasarkan pada kondisi dan kemampuan nyata yang dimiliki sekolah.
- i. Keteladanan, artinya dalam memimpin sekolah, kepala sekolah dapat menjadi contoh yang baik.
- j. Adaptabel dan fleksibel, artinya kepala sekolah harus dapat beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan situasi kerja yang memudahkan staf untuk beradaptasi.



Berdasarkan tipe dan prinsip kepemimpinan tersebut di atas bagaimana kepala sekolah harus menerapkan gaya kepemimpinannya agar berhasil baik?

Gaya kepemimpinan yang harus diterapkan kepala sekolah sangat tergantung kepada situasi dan kondisi staf yang dipimpinnya, seperti skema berikut ini.



- Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan baik dan motivasi kerja juga baik, maka gaya kepemimpinan *delegatif* paling efektif. Artinya, kepala sekolah lebih banyak memberikan dukungan dan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada staf.
- Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan kerja yang baik, tetapi motivasi kerjanya kurang, maka gaya kepemimpinan *partisipatif* paling efektif. Artinya, kepala sekolah berpartisipasi aktif dalam mendorong staf untuk menggunakan kemampuannya secara optimal.
- Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan yang kurang baik, tetapi memiliki motivasi kerja baik, maka gaya kepemimpinan *konsultatif* paling efektif. Artinya, kepala sekolah banyak memberikan bimbingan sehingga kemampuan staf secara bertahap meningkat.
- Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan kurang baik dan motivasi kerja juga kurang baik, maka gaya kepemimpinan *instruktif* paling efektif. Artinya, kepala sekolah lebih banyak memberi petunjuk yang spesifik dan secara ketat mengawasi staf dalam mengerjakan tugasnya.

Bukankah di samping sebagai pemimpin, kepala sekolah juga harus berfungsi sebagai manajer di sekolah? Nah, bagaimana kedua aspek tersebut harus dilakukan secara terpadu?

Antara kepemimpinan dan manajerial tidak dapat dipisahkan. Kepemimpinan akan menjiwai manajer dalam melaksanakan tugasnya. Tugas



kepala sekolah sering dirumuskan sebagai EMASLIM, yaitu *Educator* (pendidik), Manajer, Administrator, Supervisor, *Leader* (pemimpin), Inovator (pencipta), dan Motivator (pendorong). Dalam melaksanakan ketujuh tugas itulah kepemimpinan akan diterapkan. Dengan kata lain, kepemimpinan harus terpadu dalam pelaksanaan ketujuh tugas tersebut.

Masih adakah hal-hal penting yang perlu diperhatikan dalam kepemimpinan kepala sekolah? Masih dan sangat penting, yaitu filosofi *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*. Artinya, pemimpin harus dapat memberi contoh dalam berbuat sesuatu, pemimpin harus selalu membangkitkan semangat seluruh staf untuk mengajukan gagasan dan kemudian mewujudkannya, serta mendorong dan mendukung setiap staf untuk tampil menunjukkan kemampuannya.

B. TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Sebagai seorang kepala sekolah tentu sering menghadapi masalah yang harus dipecahkan. Salah satu tugas kepala sekolah sebagai manajer adalah memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Apa yang dimaksud masalah?

Masalah adalah perbedaan antara harapan dan kenyataan. Misalnya, sekolah mengharap siswa rajin belajar dan disiplin. Jika ternyata siswa tidak rajin belajar atau tidak disiplin, berarti sekolah menghadapi masalah. Tugas Saudara sebagai kepala sekolah untuk memecahkan masalah tersebut, sehingga siswa rajin dan disiplin.

1. Tahapan memecahkan masalah yang terjadi di sekolah.
 - Pertama, identifikasi masalah apa saja yang terjadi di sekolah. Untuk itu dilibatkan beberapa guru, staf administrasi, wakil Komite Sekolah, dan wakil siswa.
 - Setelah beberapa masalah teridentifikasi, buat prioritas yang akan dipecahkan terlebih dahulu.
 - Jika sudah ditentukan masalah yang akan dipecahkan, lakukan analisis untuk menemukan penyebab dari masalah tersebut. Jika perlu undang ahli tertentu untuk membantu analisis tersebut.
 - Jika penyebab dari masalah sudah ditemukan, tentukan target yang ingin dicapai dalam pemecahan tersebut. Misalnya, jika masalah yang akan dipecahkan tentang disiplin siswa, apa indikator kedisiplinan siswa, yang diharapkan.
 - Berdasarkan target tersebut, disusun beberapa cara (alternatif) untuk mencapainya. Setiap alternatif perlu dikaji kebaikan, kekurangan, serta risiko yang dapat terjadi jika dilaksanakan.
 - Dari alternatif tersebut dipilih salah satu yang terbaik.



- Laksanakan alternatif yang terpilih tersebut. Selama pelaksanaan perlu dilakukan evaluasi dan jika perlu dilakukan penyempurnaan.
2. Cara menentukan alternatif yang terbaik
- Kriteria alternatif yang baik, antara lain:
- Lebih cepat, dilihat dari segi waktu.
 - Lebih ringan, dari segi tenaga.
 - Lebih murah, dari segi biaya dan bahan yang diperlukan.
 - Lebih mudah, dari segi keahlian yang diperlukan.
 - Dapat dilaksanakan, sesuai dengan tenaga, dana, dan sarana yang tersedia.
 - Tidak bertentangan dengan peraturan dan norma yang berlaku.

Kepala sekolah dapat meminta bantuan guru, staf administrasi, dan orangtua murid, untuk menganalisis alternatif pemecahan masalah berdasarkan kriteria di atas.

Bagaimana mengupayakan agar pilihan alternatif yang diambil dapat berjalan seperti yang diharapkan?

Caranya, antara lain:

- a. Sosialisasikan keputusan/pilihan alternatif tersebut kepada semua pihak yang terkait. Yakinkan sehingga mereka memahaminya.
- b. Dari dukungan pihak-pihak penentu kebijakan, dan tokoh informal.
- c. Laksanakan dengan konsisten.
- d. Beri contoh bagaimana melibatkan dan mendengarkan masukan untuk penyempurnaan.

C. MEMBENTUK DISIPLIN SEKOLAH

Sekolah yang tertib, aman, dan teratur merupakan prasyarat agar siswa dapat belajar secara optimal. Kondisi semacam ini dapat terjadi jika disiplin di sekolah berjalan dengan baik. Kedisiplinan siswa dapat ditumbuhkan jika iklim sekolah menunjukkan kedisiplinan. Siswa baru akan segera menyesuaikan diri dengan situasi sekolah. Jika situasi sekolah disiplin, siswa akan ikut disiplin. Kepala sekolah memegang peran penting dalam membentuk disiplin sekolah, mulai dari merancang, melaksanakan, dan menjaganya.

Cara merancang disiplin sekolah:

- a. Penyusunan rancangan harus melibatkan guru, staf administrasi, wakil siswa, dan wakil orangtua siswa. Dengan ikut menyusun, diharapkan mereka merasa bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaannya.
- b. Rancangan harus sesuai dengan misi dan tujuan sekolah. Artinya disiplin yang dirancang harus dijabarkan dari tujuan sekolah.
- c. Rancangan harus singkat dan jelas, sehingga mudah dipahami. Jika



- rancangan cukup panjang perlu dibuat rangkumannya.
- d. Rancangan harus memuat secara jelas daftar perilaku yang dilarang beserta sanksinya. Sanksi yang diterapkan harus bersifat mendidik dan telah disepakati oleh siswa, guru, dan wakil orangtua siswa.
 - e. Peraturan yang telah disepakati bersama harus disebarluaskan, misalnya: melalui rapat, surat pemberitahuan, dan majalah sekolah sehingga semua pihak terkait memahaminya. Gerakan sosialiasi baik desiminasi maupun terstruktur.
 - f. Kegiatan yang terkait dengan aktivitas siswa, harus diarahkan dalam pembentukan disiplin sekolah.

Jika rencana sudah baik bagaimana agar dapat terlaksana dengan baik?

Agar peraturan dapat terlaksanakan dengan baik, perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Memasyarakatkan peraturan tersebut, sehingga mendapatkan dukungan berbagai pihak.
- b. Yakinkan guru, siswa, dan orangtua bahwa peraturan tersebut dapat menumbuhkan kedisiplinan warga sekolah.
- c. Berikanlah kepercayaan kepada guru, staf administrasi untuk melaksanakan kedisiplinan sehari-hari.
- d. Lakukan pemantauan terhadap pelaksanaan peraturan, antara lain dengan mengunjungi kelas.
- e. Menjadi teladan, dengan berperilaku disiplin sesuai dengan peraturan, disetiap tempat dan setiap waktu.
- f. Segera atasi jika ada pelanggaran, dengan menetapkan sanksi secara konsisten. Dorongan guru untuk memberikan peringatan jika tampak ada gejala penyimpangan dari siswa.
- g. Secara periodik dilakukan peninjauan kembali, untuk mengetahui apakah peraturan tersebut masih cocok atau perlu penyempurnaan.

Apakah masih ada catatan di samping langkah-langkah di atas?

Di samping langkah-langkah di atas, masih ada strategi yang perlu dijalankan, yaitu:

- a. Berilah penghargaan kepada guru, karyawan dan siswa yang berperilaku disiplin, baik secara perorangan maupun kelompok. Penghargaan dapat berupa piagam atau diumumkan dalam suatu acara tertentu atau yang lainnya.
- b. Tumbuhkan lingkungan yang saling menghargai, sesuai dengan budaya setempat misalnya: (1) jika memberi kritik, kritik perilakunya dan bukan orangnya, (2) fokuskan pada kerja sama dan kompetisi yang sehat, (3) hindari kata-kata kasar dan hukuman fisik.
- c. Bangunlah rasa kepedulian dan kebersamaan di sekolah, dengan me-



yakinkan semua pihak bahwa sekolah milik bersama, sehingga baik buruknya sekolah, termasuk disiplin, merupakan tanggung jawab semua pihak.

- d. Ikut sertakan orangtua siswa, sehingga mereka dapat mendorong anaknya untuk berperilaku disiplin, baik di sekolah maupun di rumah. Dengan keikutsertaan ini, orangtua tidak akan kaget jika ternyata anaknya melanggar dan mendapatkan sanksi dari sekolah.
- e. Ikut sertakan OSIS. Sering kali siswa lebih mudah menerima jika diingatkan oleh teman sendiri. Dengan melibatkan OSIS, diharapkan akan terjadi mekanisme saling mengingatkan antarsiswa.
- f. Hindarkan sekolah dari ancaman pihak luar, agar siswa merasa aman di sekolah. Untuk itu periksa situasi lingkungan sekolah dan temukan di mana kemungkinan terjadi gangguan.
- g. Siapkan prosedur yang harus ditempuh jika ada keadaan darurat dan bila perlu keadaan tersebut dilaporkan kepihak yang berwajib.
- h. Buatlah daftar siswa yang bermasalah (peta siswa) agar mereka memperoleh pembinaan khusus.
- i. Lakukan evaluasi tentang pelaksanaan kedisiplinan melalui pertemuan warga sekolah.

D. MENINGKATKAN MOTIVASI BELAJAR SISWA

Hasil belajar ditentukan antara lain oleh gabungan antara kemampuan dasar siswa dan kesungguhan dalam belajar. Kesungguhan ditentukan oleh motivasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, sangat penting menumbuhkan motivasi belajar siswa.

Sebab-sebab siswa termotivasi dalam belajar, di antaranya:

1. Yakin bahwa apa yang dipelajari bermanfaat bagi dirinya.
2. Yakin akan mampu memahami/menguasai pelajaran tersebut.
3. Situasi belajar menyenangkan.

Apakah yang perlu dilakukan kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi belajar siswa?

1. Keteladanan kepala sekolah dapat membangkitkan motivasi belajar siswa. Artinya kepala sekolah harus menunjukkan juga rajin belajar, sehingga dapat sebagai teladan.
2. Tentukan target bersama. Ikut sertakan siswa, guru, dan orangtua untuk menyusun target sekolah maupun target individu siswa.
3. Dorong guru menggunakan model pembelajaran yang inovatif, sehingga siswa menikmati kegiatan pembelajaran.
4. Dorong guru untuk menggunakan insentif dalam membangkitkan motivasi siswa untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.



5. Meminta guru agar menyampaikan tujuan pembelajaran, sebelum mulai pelajaran.
6. Yakinkan guru bahwa motivasi sangat menentukan keberhasilan belajar siswa.
7. Beri kesempatan siswa untuk berinteraksi dan saling bekerja sama.
8. Kepala sekolah harus selalu mengusahakan tersedianya sarana dan prasarana yang kondusif.

Beberapa bentuk pembelajaran yang dapat meningkatkan motivasi belajar siswa, antara lain:

1. Buat pembelajaran penuh arti. Kaitkan pelajaran dengan kehidupan sehari-hari siswa dan tunjukkan manfaatnya untuk masa depan mereka.
2. Bantu siswa menentukan targetnya sendiri sesuai dengan kemampuan masing-masing.
3. Tumbuhkan harga diri siswa dengan menciptakan harapan untuk sukses dalam mencapai target yang ditetapkan.
4. Ciptakan hubungan yang hangat dengan siswa, dengan mengenal nama siswa, dengan menggunakan alat peraga.
5. Gunakan metode mengajar yang inovatif, sehingga menarik minat siswa dengan menggunakan alat peraga.
6. Kembangkan pendidikan sistem “among” yang menempatkan siswa sebagai subjek dengan memberikan kebebasan untuk memberikan pendapat. Guru bersikap “*tut wuri handayani*”.
7. Salurkan minat dan kegemaran siswa dalam berbagai kegiatan.
8. Bentuklah kelompok-kelompok belajar.

Untuk menghadapi siswa yang enggan belajar, kepala sekolah dan guru dapat menerapkan cara:

1. Susun target jangka pendek yang sesuai dengan kemampuannya. Dengan cara itu diharapkan siswa dapat segera merasakan sukses, sehingga menimbulkan rasa percaya diri.
2. Ajak siswa menuliskan target tersebut dan bantu mencapainya. Dengan menuliskan target sendiri, siswa akan selalu teringat dan terdorong untuk mencapainya.
3. Sesuaikan situasi belajar dengan minat siswa, sehingga terdorong untuk aktif mengerjakannya.
4. Hindari kritik, karena kritik bagi siswa semacam itu justru dapat menurunkan rasa percaya diri dan meregangkan hubungan hangat antara guru dan siswa.
5. Jika perlu berikan insentif. Sering kali siswa yang enggan belajar termotivasi jika diberikan hadiah tertentu.
6. Lakukan konseling sehingga dapat diketahui sebab keengganan belajar.



Apakah umpan balik penting dalam meningkatkan motivasi belajar siswa?

Umpan balik sangat penting dalam pembelajaran, tetapi harus diberikan secara baik agar tidak mematahkan semangat siswa. Beberapa cara yang dapat ditempuh:

1. Berikan segera, setelah siswa mengerjakan tertentu.
2. Jangan hanya memberi kritis, tetapi berikan penghargaan jika siswa mencapai sukses atau mampu mengerjakan tugas tertentu.
3. Berikan jalan keluar atau saran pemecahan jika diketahui siswa mengalami kesulitan.
4. Jika saudara memberikan bantuan, jangan secara langsung. Upayakan siswa merasa mampu menyelesaikan sendiri.

E. MENDORONG ORANGTUA BERPERAN AKTIF DALAM PROGRAM SEKOLAH

Bahwa peran orangtua sangat penting dalam pendidikan tentu tidak ada yang membantah. Berikut ini cara-cara yang dapat ditempuh untuk mengaktifkan peran orangtua di sekolah.

1. Bentuk peran orangtua yang paling efektif
 Dari berbagai penelitian terbukti bahwa peran paling penting dan paling efektif dari orangtua adalah menyediakan lingkungan belajar yang kondusif, sehingga siswa dapat belajar dengan belajar yang baik. Cara yang dapat dilakukan orangtua untuk membentuk lingkungan belajar yang kondusif di rumah, yaitu:
 - a. Kegiatan rutin di rumah.
 Pada jam-jam belajar, orangtua juga perlu “belajar”, misalnya membaca atau kegiatan lain yang mirip dengan belajar, sehingga terasa semua orang belajar.
 - b. Prioritas diberikan pada tugas yang terkait dengan sekolah. Jika ada dua atau lebih kegiatan yang harus dilakukan anak, maka diutamakan yang terkait dengan tugas-tugas sekolah.
 - c. Mendorong untuk aktif dalam kegiatan sekolah, baik yang bersifat kurikuler maupun ekstrakurikuler.
 - d. Memberi kesempatan anak untuk menggali ide, kegiatan lain, yang terkait dengan tugas sekolah di rumah.
 - e. Menciptakan situasi diskusi atau tukar pendapat tentang berbagai hal.
 - f. Orangtua perlu mengetahui pengalaman anak di sekolah.
 - g. Menyediakan sarana belajar yang harus ada.
2. Mengakrabkan hubungan antara sekolah dan orangtua
 Salah satu kunci sukses melibatkan orangtua adalah hubungan sekolah



dengan mereka. Berikut ini ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk mengakrabkan hubungan sekolah dengan orangtua:

- a. Lakukan komunikasi secara intensif. Secara proaktif sekolah menghubungi orangtua siswa. Untuk maksud itu dapat dilakukan:
 - Kirimkan ucapan selamat bergabung dengan sekolah dan Komite Sekolah, bagi orangtua siswa baru. Setelah itu perlu dilakukan pengenalan dan orientasi singkat agar orangtua mengetahui sekolah dengan aktivitasnya.
 - Rapat tertentu, sebaiknya dilakukan pada level kelas, sehingga di antara rapat dapat efektif dan orangtua dapat saling kenal.
 - Kirimkan berita sekolah secara periodik, sehingga orangtua selalu mengetahui perkembangan terakhir.
 - Bagikan daftar personel sekolah secara lengkap, termasuk alamat dan tugas-tugas pokok mereka, sehingga orangtua dapat menghubungi.
 - Mengundang orangtua jika anaknya berprestasi. Jangan hanya diundang kalau anaknya bermasalah.
 - Melakukan kunjungan rumah bila diperlukan.
 - b. Libatkan orangtua sebagai sponsor/panitia kegiatan di sekolah. Orangtua perlu dilibatkan sebagai panitia atau sponsor kegiatan sekolah yang bersifat sosial kemasyarakatan, seperti perpisahan, peringatan hari besar nasional maupun keagamaan, pesta, seni, dan sebagainya. Tentunya dipilih orangtua yang memiliki hobi atau aktivitas sehari-hari relevan dengan kegiatan yang akan dilakukan.
 - c. Memberi peran orangtua untuk mengambil keputusan, sehingga merasa bertanggung jawab untuk melaksanakannya.
 - d. Dorong guru untuk melibatkan orangtua dalam menunjang keberhasilan belajar siswa.
3. Mendorong orangtua terlibat pada kegiatan di sekolah. Usaha-usaha yang dapat dilakukan untuk mendorong orangtua agar aktif dalam kegiatan sekolah, antara lain:
 - a. Lakukan identifikasi kebutuhan sekolah dan bagaimana orangtua dapat membantu pada kegiatan tersebut. Libatkan guru, staf, dan wakil Komite Sekolah dalam identifikasi tersebut.
 - b. Susun uraian tugas untuk posisi-posisi yang mungkin dapat dibantu oleh orangtua sebagai relawan. Upayakan tugas tersebut tidak terikat oleh jadwal waktu yang ketat.
 - c. Bantu guru untuk menyusun program relawan yang terkait dengan tugasnya.
 - d. Informasikan secara luas program relawan tersebut, lengkap de-



- ngan diskripsi tugas untuk setiap tugas/posisi.
- e. Undang orangtua yang bersedia untuk menjadi relawan.
 - f. Berikan penghargaan bagi orangtua yang telah melaksanakan tugas sebagai relawan.

F. MENGAKTIFKAN KOMITE SEKOLAH

Pendidikan tidak hanya merupakan tanggung jawab pemerintah, tetapi juga orangtua dan masyarakat. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai pembina komite sekolah diharapkan dapat mengaktifkan semua jajaran dalam organisasi komite sekolah, khususnya pengurus komite sekolah.

1. Tugas Utama Komite Sekolah

Tugas utama komite sekolah, khususnya pengurus komite sekolah, adalah membantu kelancaran penyelenggaraan pendidikan di sekolah, baik langsung maupun tidak langsung, dengan mendayagunakan kemampuan yang ada pada orangtua, masyarakat, dan lingkungan. Pendayagunaan tidak hanya bersifat materiel keuangan, tetapi juga bersifat nonmateriel seperti pemberian saran dan dukungan pemikiran. Dengan bantuan Komite Sekolah untuk memperlancar proses pembelajaran, diharapkan kualitas sekolah dan pendidikan dapat ditingkatkan.

2. Bentuk Kerja Sama antara Kepala Sekolah dan Pengurus Komite Sekolah

Untuk mewujudkan kegiatan pembelajaran di sekolah, diperlukan bentuk hubungan dan kerja sama berdasarkan kedudukan sejajar. Kepala sekolah, pengurus Komite Sekolah dan semua warga sekolah perlu menjalin dan menjunjung tinggi hubungan kerja yang bersifat kemitraan dan sinergi demi terwujudnya tujuan pendidikan. Ini berarti bahwa kepala sekolah ataupun pengurus Komite Sekolah dalam menjalankan tugasnya tidak saling mendominasi satu sama lain, tidak saling melanggar wewenang masing-masing, tetapi saling bahu-membahu berdasarkan aturan yang telah ditetapkan.

3. Faktor-faktor yang harus Diperhatikan untuk Mengaktifkan Komite Sekolah

Secara umum, ada tiga faktor yang berperan dalam menentukan kelancaran dan keberhasilan kegiatan komite sekolah di sekolah, yaitu faktor personal, program kerja yang jelas, dan tersedianya dana/anggaran.

- a. Personal



- 1) **Pengurus komite sekolah**
Aktif/tidaknya kegiatan komite sekolah sangat ditentukan oleh kepedulian, komitmen, dan keseriusan pengurus. Oleh karenanya dalam memilih pengurus komite sekolah, perlu disadari dan diperhatikan kriteria sebagai berikut: wawasan yang luas khususnya dalam pendidikan, kepedulian yang tinggi, dukungan terhadap program sekolah, aktif tanpa pamrih, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, sabar, dan keluwesan dalam berkomunikasi.
 - 2) **Pemeriksa komite sekolah**
Pemeriksa komite sekolah juga memegang peranan penting dalam kelancaran pelaksanaan kegiatan komite sekolah. Mereka harus mampu melakukan kontrol. Untuk itu diperlukan pula personel yang memiliki kriteria tertentu, yaitu: memiliki wawasan yang luas, disiplin, bertanggung jawab, tegas, mau bekerja secara sukarela.
- b. **Program kerja yang jelas**
Kepala sekolah harus mendorong dirumuskan program kerja tahunan oleh pengurus Komite Sekolah. Agar program kerja benar-benar dapat mendukung kelancaran kegiatan pembelajaran, kepala sekolah perlu menyampaikan kepada Ketua Pengurus Komite Sekolah mengenai: visi, misi, misi sekolah, kondisi, potensi dan berbagai kendala yang ada di sekolah, serta kebutuhan dan harapan/aspirasi seluruh warga sekolah. Selama masa penyusunan program kerja ini perlu diciptakan forum dialog, kepedulian, kebersamaan, dan sikap keterbukaan antara pihak sekolah dan pengurus BP3.
- c. **Sumber dana**
Dengan disusunnya program kerja tahunan yang jelas dan terperinci, pengurus Komite Sekolah dapat menghitung perkiraan dana/anggaran yang diperlukan selama setahun dari sumber dana yang dapat diharapkan (RAPBS). Dengan rancangan anggaran inilah kemudian pihak Komite Sekolah bisa mengambil langkah yang jelas dan transparan dalam mengupayakan pemenuhan anggaran, antara lain melalui iuran atau sumbangan dari orangtua, warga sekolah dan masyarakat luar. Dalam hal ini, kepala sekolah perlu memperhatikan kelayakan usulan, untuk kemudian menyetujuinya bila sesuai dengan program tahunan yang telah disusun.

Adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah untuk mengaktifkan komite sekolah, yaitu:

- a. **Memperhatikan masa kepengurusan dan melaksanakan pembentukan pengurus Komite Sekolah secara periodik.**
Masa kepengurusan komite sekolah adalah dua tahun pelajaran. Bila



dipandang perlu, jabatan pengurus dapat dijabat sebanyak-banyaknya untuk dua kali masa jabatan. Kepala sekolah perlu memperhatikan masa kepengurusan ini karena jabatan yang dipegang dalam waktu lebih panjang dapat menimbulkan kebosanan, rutinitas, keterpakuan gagasan dan tindakan, yang akibatnya justru kurang menguntungkan bagi kepentingan sekolah.

- b. Ikut aktif melaksanakan program komite sekolah.
 Dengan dijiwai semangat menjalankan kemitraan, kepala sekolah perlu ikut aktif berpartisipasi dalam pelaksanaan program pokok Komite Sekolah bersama-sama dengan pengurus Komite Sekolah. Sesuai dengan 13 program pokok yang harus dilaksanakan oleh Komite Sekolah, bentuk partisipasi yang dilakukan kepala sekolah dapat berupa: pemberian informasi, pemberian saran, persetujuan, pemantauan, bahkan langsung turun tangan ikut melakukan kegiatan, misalnya untuk membina hubungan dan kerja sama yang baik antara orangtua, warga sekolah, warga masyarakat, dan dunia usaha/industri. Kepedulian kepala sekolah ikut menentukan keberhasilan program Komite Sekolah.
- c. Memberdayakan Badan Pemeriksa Komite Sekolah.
 Pelaksanaan program kerja tahunan oleh pengurus Komite Sekolah yang telah disetujui oleh kepala sekolah, serta penggunaan dana/anggaran wajib dilaporkan secara berkala oleh pengurus Komite Sekolah (minimal enam bulan sekali). Setiap laporan harus diteliti oleh Badan Pemeriksa Komite Sekolah untuk dinilai kelayakan dan kebenarannya. Kepala sekolah sebagai Pembina Komite Sekolah, perlu mendorong terciptanya dan terlaksananya mekanisme dan tindakan pemeriksaan agar penyimpangan dapat segera diatasi. Bahkan kepala sekolah juga perlu memberi peluang pada Badan Pemeriksa untuk sewaktu-waktu mengadakan pemeriksaan (pemeriksaan mendadak) sebagai upaya meningkatkan ketertiban administrasi dan pembukuan keuangan. Bila ditemukan penyimpangan, kepala sekolah perlu mendukung dilakukannya penelitian secara saksama oleh Badan Pemeriksa untuk menemukan permasalahan yang terjadi (delik temuan).
- d. Melibatkan pengurus komite sekolah dalam setiap kegiatan sekolah.
 Kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah perlu mendapat dukungan dari Komite Sekolah tidak saja secara materiel pendanaan, tetapi juga secara nonmateriel. Kepala sekolah dapat meningkatkan peran serta pengurus Komite Sekolah dengan cara meningkatkan komunikasi dua arah. Melalui komunikasi ini diharapkan pengurus Komite Sekolah dapat lebih memahami sasaran yang ingin dicapai sekolah dan anak didik, dan selanjutnya berusaha lebih keras untuk membantu terlaksananya kegiatan sekolah.



- e. Melakukan pembinaan dan pemantauan secara aktif dan berkala. Melalui komunikasi dua arah kepala sekolah tidak saja dapat menyampaikan harapan-harapan dan aspirasinya tetapi juga sekaligus melakukan pembinaan pemantauan terhadap pelaksanaan kegiatan Komite Sekolah. Komunikasi dapat ditingkatkan melalui forum yang dengan sengaja diadakan oleh kepala sekolah, di luar acara rapat anggota Komite Sekolah di sekolah.

Untuk menertibkan pelaksanaan program, kepala sekolah perlu menciptakan mekanisme atau sistem pengendalian. Misalnya dalam pemasukan dan pengeluaran uang, fungsi kontrol dapat diaktifkan dengan melibatkan bendahara Komite Sekolah dan juga bendahara sekolah.

4. Kriteria Keberhasilan Komite Sekolah

Pada setiap akhir tahun ajaran sekolah, pengurus komite sekolah harus membuat laporan kegiatan dan pertanggungjawaban keuangan untuk diserahkan kepada kepala sekolah selaku pembina komite sekolah. Untuk menilai tentang keberhasilan komite sekolah dalam menjalankan perannya, dapat digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Terlaksananya program kerja tahunan
Komite sekolah dapat dikatakan berhasil bila program kerja tahunan yang disusun dan telah mendapatkan pengesahan dari kepala sekolah dapat berjalan dengan baik, sesuai dengan target yang ingin dicapai. Selain itu dalam pelaksanaannya dapat menggunakan dana yang tidak melebihi dari dana yang telah dianggarkan.
- b. Keterlibatan pengurus komite sekolah dalam kegiatan sekolah
Keterlibatan pengurus dapat dinilai dari kehadiran mereka dalam rapat pengurus, dalam kegiatan-kegiatan sekolah yang memerlukan kehadiran mereka, dan keaktifan mereka dalam menjalankan tugas.
- c. Keterlibatan anggota komite sekolah dalam kegiatan sekolah
Anggota komite sekolah terdiri atas orangtua, kepala sekolah, guru, dan anggota masyarakat. Komite sekolah dapat dikatakan berhasil bila dalam menjalankan tugasnya untuk membantu kelancaran penyelenggaraan pendidikan dapat melibatkan pihak-pihak tersebut. Keterlibatan dapat diupayakan tidak saja dalam bentuk dana yang dapat diserap, tetapi juga kepedulian dan perhatian mereka untuk memenuhi undangan/rapat dan mematuhi peraturan yang diterbitkan oleh sekolah, serta ikut berpartisipasi memberikan sumbangan pemikiran bagi kemajuan sekolah.
- d. Banyaknya potensi dan partisipasi orangtua yang dapat dihimpun
Potensi dan partisipasi dari orangtua atau masyarakat dapat digali



dalam bentuk uang, materiel, maupun sumbangan pemikiran dan tenaga. Namun perlu diperhatikan oleh kepala sekolah bahwa dalam usaha menghimpun potensi tersebut, Komite Sekolah harus bersikap fleksibel dan tidak memaksa.

- e. Pemanfaatan lingkungan dalam kegiatan pembelajaran
Komite sekolah seyogianya juga mampu memanfaatkan fasilitas dan potensi yang ada di lingkungan bagi kegiatan pembelajaran. Misalnya mengundang ahli di bidang tertentu untuk menjadi narasumber, atau membantu mengupayakan kesempatan magang atau observasi di perusahaan-perusahaan bagi para siswa.
- f. Meningkatkan kinerja personel sekolah berkat partisipasi aktif pengurus Komite Sekolah, sehingga berdampak positif pada prestasi siswa. Komite sekolah yang aktif dapat lebih meningkatkan kinerja mereka, dan selanjutnya memberi dampak positif bagi peningkatan kualitas sekolah, khususnya prestasi siswa.

G. MENGELOLA PERUBAHAN DI SEKOLAH

1. Apakah Makna Perubahan di Sekolah?

Perubahan terjadi sepanjang hidup. Sekolah berkembang, artinya berubah menjadi lebih baik misalnya sekolah berubah dari kurang disiplin menjadi sekolah yang memiliki disiplin tinggi. Perubahan di sekolah selalu melibatkan banyak pihak, guru, siswa, tenaga administrasi, orangtua siswa, dan sebagainya. Tugas kepala sekolah adalah sebagai agen utama perubahan yang mendorong dan mengelola agar semua pihak yang terkait, termotivasi dan berperan aktif dalam perubahan tersebut.

2. Peran Agen Perubahan

Setiap perubahan memerlukan agen perubahan, yaitu orang-orang yang membantu teman dalam perubahan tersebut. Ada empat peran agen perubahan, yaitu: (a) *catalyst*, (b) *solution givers*, (c) *process helpers*, dan (d) *resources linkers*.

Catalyst berperan meyakinkan orang lain tentang perlunya perubahan menuju kondisi yang lebih baik. Misalnya kepala sekolah meyakinkan orangtua siswa untuk memupuk disiplin anak.

Solution givers berperan untuk mengingatkan akan tujuan akhir dari perubahan yang dilaksanakan. Cara boleh berubah, tetapi tujuan akhir harus tetap dipertahankan.

Process helpers berperan membantu kelancaran proses perubahan, khususnya menyelesaikan masalah yang muncul dan membina hubungan



antara pihak-pihak yang terkait.

Resources linkers berperan untuk menghubungkan orang dengan pemilik sumber dana/alat yang diperlukan.

Kepala sekolah sering kali harus berperan ganda, sebagai *catalyst*, *solution givers*, *process helper*, dan juga *resources linker*.

3. Tahapan dalam Mengelola Perubahan di Sekolah

- a. Tahap penemuan. Misalnya, guru atau kepala sekolah menemukan bahwa siswa tidak disiplin.
- b. Tahap pengomunikasian. Temuan tersebut dikomunikasikan dengan pihak terkait, untuk mendapatkan konfirmasi apakah hal itu memang benar-benar terjadi.
- c. Tahap pengkajian. Masalah tersebut dikaji untuk ditemukan penyebabnya. Untuk itu perlu digali data yang relevan, kemudian dianalisis secara cermat.
- d. Tahap mencari sumber pendukung. Artinya mencari sumber, baik orang maupun sarana untuk melaksanakan perubahan yang akan dirancang.
- e. Mencoba. Dalam tahap ini ditentukan langkah perubahan yang akan ditempuh, termasuk personalia pelaksananya.
- f. Memperluas dukungan. Artinya, mencari dukungan dari berbagai pihak yang terkait untuk pelaksanaan perubahan tersebut.
- g. Pembaruan. Pada tahap ini perubahan/pembaruan dimulai. Selanjutnya merupakan *problem solving*, yaitu memecahkan problem yang muncul akibat perubahan tersebut.

4. Peran Kepala Sekolah agar Perubahan Dapat Berjalan dengan Baik

Agar perubahan dapat terjadi dan berjalan dengan baik, maka kepala sekolah harus berperan sebagai pemimpin yang memiliki visi jelas, yaitu gambaran sekolah yang dicita-citakan. Di samping itu kepala sekolah harus mampu membimbing, mendorong dan mengorganisasikan staf dengan baik.

5. Hambatan yang Sering Terjadi dalam Melaksanakan Perubahan di Sekolah

Beberapa di antaranya:

- a. Target yang kurang spesifik, sehingga sulit menyusun program pelaksanaan dan mengevaluasinya.
- b. Jadwal kerja yang tidak realistis, (tidak sesuai dengan kondisi sekolah).
- c. Staf yang kurang terlatih.
- d. Peran yang terlalu berat bagi seorang atau beberapa orang staf.
- e. Kekurangan saranan.



- f. Tidak ada evaluasi.
- g. Manajemen kurang baik.

6. Cara Mempertahankan Dukungan Perubahan di Sekolah

Dukungan staf dan pihak terkait sangat penting dalam mengelola perubahan. Cara mempertahankan dukungan, antara lain:

- a. Mengundang umpan balik dari semua pihak, sehingga yang bersangkutan merasa ikut memiliki program perubahan tersebut.
- b. Memberikan masukan yang konstruktif ke pihak pelaksana.
- c. Melibatkan sebanyak mungkin pihak terkait, agar merasa dihargai.

7. Cara Menangani Kritik yang Sering Muncul

Setiap ada upaya perubahan dapat dipastikan akan muncul kritik. Kritik semacam itu harus ditanggapi secara bijaksana karena sangat bermanfaat. Cara mengelola kritik, antara lain:

- a. Perhatikan setiap kritik. Jika perlu undang mereka yang mengkritik untuk berdialog dan menjelaskan maksudnya.
- b. Tunjuk juru bicara, agar informasi segera tersampaikan kepada pihak-pihak yang dituju dan tak terjadi salah pengertian.
- c. Beri penjelasan secara periodik kepada pihak-pihak terkait.
- d. Siapkan laporan tertulis yang dapat dibaca oleh pihak-pihak yang berkepentingan.
- e. Kendalikan diri dan tidak emosional dalam menanggapi kritik.



13

SUPERVISI PENDIDIKAN

A. SUPERVISI AKADEMIK

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu menyupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh staf. Salah satu bagian pokok dalam melaksanakan supervisi tersebut adalah menyupervisi guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Dan memang kegiatan utama sekolah adalah menyelenggarakan pembelajaran. Jadi wajar jika tugas kepala sekolah dalam menyupervisi guru mengajar sangat penting. Supervisi semacam itu biasanya disebut supervisi akademik.

Apakah yang dimaksud supervisi akademik?

Supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru, melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera. Dengan cara itu, guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperbaiki kinerjanya.

Jadi tujuan utama supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pengajaran yang baik. Salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Supervisi yang diberikan kepada guru berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif terletak di tangan guru.
2. Aspek yang disupervisi harus berdasarkan usul guru. Usul tersebut dikaji bersama kepala sekolah (sebagai supervisor) untuk dijadikan kesepakatan.
3. Instrumen dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala sekolah.
4. Umpan balik diberikan segera setelah pengamatan selesai.
5. Mendiskusikan hasil analisis dan data hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru.
6. Kegiatan supervisi dilakukan secara tatap muka dan dalam suasana terbuka.
7. Kepala sekolah sebagai supervisor lebih banyak, mendengarkan dan menjawab pertanyaan guru daripada memberikan pengarahan.

8. Kegiatan supervisi klinis paling tidak terdiri dari tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, pertemuan umpan balik.
9. Pemberian penguatan terhadap perubahan perilaku yang positif sebagai pembinaan.
10. Dilakukan secara berkelanjutan.

Prinsip-prinsip yang harus diikuti dalam melakukan supervisi klinis, yaitu:

1. Hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hierarkis.
2. Dilaksanakan secara demokratis.
3. Terpusat pada guru.
4. Didasarkan pada kebutuhan guru.
5. Umpan balik berdasarkan data hasil observasi.
6. Bersifat bantuan profesional.

Adapun tahapan yang perlu ditempuh kepala sekolah untuk melaksanakan supervisi akademik, sebagai berikut:

1. Tahap pertemuan awal. Langkah yang perlu dilakukan pada tahap ini adalah:
 - a. Kepala sekolah menciptakan suasana yang akrab dengan guru, sehingga terjadi suasana kolegial. Dengan kondisi itu, diharapkan guru dapat mengutarakan pendapatnya secara terbuka.
 - b. Kepala sekolah dengan guru membahas rencana pembelajaran yang dibuat guru untuk menyepakati aspek mana yang menjadi fokus perhatian supervisi, serta menyempurnakan rencana pembelajaran tersebut.
 - c. Kepala sekolah bersama guru menyusun instrumen observasi yang akan digunakan, atau memakai instrumen yang telah ada, termasuk bagaimana cara menggunakan dan menyimpulkannya.
2. Tahap observasi kelas. Pada tahap ini guru mengajar di kelas, di laboratorium atau di lapangan, dengan menerapkan keterampilan yang disepakati bersama. Kepala sekolah melakukan observasi dengan menggunakan instrumen yang telah disepakati. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam observasi, yaitu:
 - a. Kepala sekolah menempati tempat yang telah disepakati bersama.
 - b. Catatan observasi harus perinci dan lengkap.
 - c. Observasi harus terfokus pada aspek yang telah disepakati.
 - d. Dalam hal tertentu, kepala sekolah perlu membuat komentar yang sifatnya terpisah dengan hasil observasi.
 - e. Jika ada ucapan atau perilaku guru yang dirasa mengganggu proses pembelajaran, kepala sekolah perlu mencatatnya.
3. Tahap pertemuan umpan balik. Pada tahap ini, hasil observasi didis-



kusikan secara terbuka antara kepala sekolah dengan guru. Beberapa yang perlu dilakukan kepala sekolah dalam pertemuan balikan, antara lain:

- a. Kepala sekolah memberikan penguatan terhadap penampilan guru, agar tercipta suasana yang akrab dan terbuka.
- b. Kepala sekolah mengajak guru menelaah tujuan pembelajaran kemudian aspek pembelajaran yang menjadi fokus perhatian dalam supervisi.
- c. Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran. Sebaliknya pertanyaan diawali dari aspek yang dianggap berhasil, baru dilanjutkan dengan aspek yang dianggap kurang berhasil. Kepala sekolah jangan memberikan penilaian dan biarkan guru menyampaikan pendapatnya.
- d. Kepala sekolah menunjukkan data hasil observasi yang telah dianalisis dan diinterpretasikan. Beri kesempatan guru untuk mencermati data tersebut, kemudian menganalisisnya.
- e. Kepala sekolah menanyakan kepada guru bagaimana pendapatnya terhadap data hasil observasi dan analisisnya. Dilanjutkan dengan mendiskusikan secara terbuka tentang hasil observasi tersebut. Dalam diskusi harus dihindari kesan “menyalahkan”. Usahakan agar guru menemukan sendiri kekurangannya.
- g. Secara bersama menentukan rencana pembelajaran berikutnya, termasuk kepala sekolah memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaiki kekurangannya.

Ada dua kriteria pokok dalam menentukan keberhasilan kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi klinis, yaitu:

1. Meningkatnya kesadaran guru untuk meningkatkan kemampuan profesional, khususnya kemampuan mengajar.
2. Meningkatnya keterampilan guru dalam mengajar.

Apakah setiap guru harus disupervisi? Bagaimana jika jumlah guru cukup banyak, dengan jenis mata pelajaran berbeda dengan bidang studi kepala sekolah?

Pada prinsipnya, setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan pembelajaran. Jika jumlah guru cukup banyak, kepala sekolah dapat meminta bantuan wakil kepala sekolah atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Demikian pula, jika bidang studi guru terlalu jauh, sehingga kepala sekolah merasa sulit memahami, dapat meminta bantuan guru senior yang memiliki latar belakang bidang studi, sama dengan guru yang ingin disupervisi.



B. ASESMEN SEKOLAH

Asesmen sekolah adalah pengumpulan data/informasi secara komprehensif dan terencana, tentang jalannya program sekolah, dilihat dari aspek masukan, proses, produk, dan dampak. Informasi menyangkut seluruh komponen yang terkait dengan setiap aspek, misalnya siswa, guru, karyawan, sarana/prasarana, kurikulum, KBM, dan sebagainya, sehingga dari informasi tersebut dapat dilakukan analisis secara komprehensif.

1. Mengapa Asesmen Sekolah Perlu Dikerjakan?

Untuk menyusun program dan mengambil suatu keputusan diperlukan informasi yang akurat, komprehensif, dan tersistem. Oleh karena itu, asesmen perlu dilakukan, sehingga sekolah selalu memiliki data/informasi yang terbaru dan akurat. Tanpa informasi yang baik, penyusunan program atau pengambilan keputusan akan bersifat coba-coba.

Melalui asesmen dapat diketahui antara lain: (a) efektivitas program sekolah yang sedang berjalan, (b) tingkat kesehatan setiap unit kerja yang ada, serta (c) kelemahan dan kekuatan masing-masing komponen maupun kegiatan yang sedang berjalan.

2. Sasaran Asesmen di Sekolah

Sasaran asesmen sekolah seharusnya mencakup seluruh komponen sekolah, tetapi tentu saja dalam pelaksanaannya disesuaikan dengan tujuan/kebutuhan. Namun setiap komponen yang dicakup harus dicermati, sehingga informasinya akurat. Komponen penting yang secara umum selalu dicakup dalam asesmen sekolah, antara lain:

- a. Siswa: jumlah, jenis kelamin, latar belakang ekonomi, pekerjaan orangtua, NEM saat masuk, prestasi sebelum dan selama ini, kohor, dan sebagainya.
- b. Guru, tata usaha, laboran, pustakawan, dan teknisi: jumlah, jenis kelamin, bidang studi keahlian, tingkat pendidikan tertinggi, pelatihan yang pernah diikuti, kepangkatan, rasio guru, siswa, dan sebagainya.
- c. Kurikulum dan buku paket: kurikulum yang dilaksanakan, ketersediaan dokumen, GBPP, buku paket, prota, proca, satuan pelajaran, rencana pengajaran (RP), dan dokumen pendukung lainnya.
- d. Sarana/prasarana: gedung, perabot, ruang kelas, kantor, laboratorium dan peralatannya, perpustakaan, sarana olahraga, serta sarana lainnya. Sarana tersebut dilihat dari: ketersediaan kondisinya, pemanfaatannya saat ini, rasio terhadap siswa, dan sebagainya.
- e. Kegiatan belajar mengajar, ketertiban waktu, model pembelajaran yang pada umumnya berlangsung, penggunaan alat peraga/alat ban-



- tu lainnya, praktikum, pemanfaatan perpustakaan, antusiasme guru mengajar, antusiasme siswa belajar, pola evaluasi, dan sebagainya.
- f. Pimpinan sekolah: umur, pendidikan tertinggi, pelatihan yang pernah diikuti, kemampuan menyusun program sekolah, mengorganisasi dan menggerakkan staf, melakukan supervisi, serta gaya manajemen yang diterapkan.
 - g. Komite sekolah: personel pengurus komite sekolah, latar belakang pekerjaan, pendidikan, keaktifan, program Komite Sekolah, keterlaksanaan program, serta hambatannya.
 - h. Produk: daya serap siswa, proporsi kenaikan kelas, jenis dan jumlah prestasi siswa dalam berbagai bidang kegiatan, perilaku siswa, NEM, dan nilai UAN, serta kepuasan warga sekolah.
 - i. Pembiayaan: sumber dan besar pembiayaan sekolah, alokasi untuk setiap program/kegiatan, *unit cost* per siswa/tahun, dan sebagainya.

Seperti disebutkan di atas, dalam pelaksanaannya penggalan informasi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan, dengan tetap berpedoman pada prinsip komprehensif, akurat, dan terbaru.

3. Kapan Asesmen Harus Dilaksanakan?

Sekolah idealnya selalu memiliki informasi terbaru, maka asesmen sebaiknya dilaksanakan sepanjang waktu, mulai saat tahun ajaran dimulai. Oleh karena itu, asesmen perlu disusun sebagai suatu program sekolah, sehingga dapat dipastikan informasi apa dan kapan dicari datanya.

4. Syarat yang Diperlukan dalam Asesmen

Asesmen memerlukan dua syarat, yaitu instrumen dan mekanisme/prosedur. Instrumen dapat berupa tes, kuesioner, observasi, dan sebagainya. Mekanisme adalah tata cara melakukan asesmen.

5. Pelaksana Asesmen di Sekolah

Asesmen sekolah sebaiknya dilaksanakan oleh tim, yang mencakup wakil guru, wakil Komite Sekolah, dan pemuka masyarakat. Tim ini perlu mendapat informasi secara lengkap tentang arah rencana pengembangan sekolah beserta target-target yang telah ditetapkan. Tim tersebut diberi kewenangan untuk menggali informasi dari berbagai sumber yang diperlukan.

6. Unit Asesmen Sekolah

Dilihat dari kegunaannya ada tiga unit asesmen di sekolah, yaitu: (a) informasi bagi siswa sendiri, orangtua, dan guru; (b) kelas: informasi bagi guru, kepala sekolah, pembimbing siswa dan pengawas; dan (c) sekolah:



informasi untuk perencanaan, pengembangan, serta pengambilan keputusan yang bersifat makro oleh kepala sekolah, pengawas, dan kanwil/pengelola sekolah.

7. Standar yang Diperlukan dalam Asesmen Sekolah

Agar asesmen objektif, memang diperlukan standar yang mencakup:

- a. Kriteria: yaitu aspek apa saja yang dijadikan kriteria keberhasilan suatu program. Misalnya pembelajaran dianggap efektif, jika jam belajar berjalan tertib, siswa antusias mengikuti pelajaran, dan daya serap siswa tinggi.
- b. Standar: yaitu ukuran suatu kualitas. Misalnya jam belajar dinyatakan tertib, jika dimulai dan diakhiri tepat waktu sesuai jadwal dan dalam satu cawu maksimal hanya satu kali jam pelajaran kosong pada masing-masing kelas. Daya serap individual dinyatakan berhasil jika siswa minimal mampu memperoleh skor 65 pada setiap ulangan harian.
- c. Indikator: yaitu cara mengukur kriteria tersebut, misalnya daya serap diukur dengan (ulangan) harian dengan acuan kriteria. Antusiasme siswa dalam mengikuti pelajaran diukur dengan lembar observasi atau kuesioner.

8. Kaidah-kaidah yang Diperlukan dalam Melaksanakan Asesmen Sekolah

Asesmen adalah bagian dari upaya pengembangan sekolah, sehingga harus konsisten dengan arah pengembangan tersebut. Oleh karena itu, program asesmen perlu mengikuti kaidah-kaidah sebagai berikut:

- a. Berlandaskan visi dan arah pengembangan sekolah yang telah ditetapkan.
- b. Memperhatikan kepentingan siswa, sebagai klien utama sekolah.
- c. Menciptakan situasi yang kooperatif dan kolaboratif dengan subjek yang diasesmen.
- d. Informasinya harus objektif, akurat, komprehensif, dan terdokumentasi secara sistematis.

9. Bentuk Hasil Asesmen di Sekolah

Hasil asesmen tergantung pada arah pengembangan sekolah. Tetapi secara umum antara lain mencakup:

- a. Profil perkembangan mutu belajar siswa, terinci secara individu, kelas maupun sekolah.
- b. Profil perkembangan mutu pembelajaran, yang terinci untuk setiap mata pelajaran, kelas, dan sekolah.



- c. Profil kekuatan dan kelemahan sekolah dan program-program yang sedang dilaksanakan.
- d. Profil perkembangan mutu sekolah, diperinci menurut berbagai kriteria dan standar yang digunakan.
- e. Profil perkembangan kepuasan klien, yang mencakup siswa, guru, orangtua, kanwil/pengelola sekolah terhadap program-program sekolah.

Setiap profil tersebut sebaiknya dibuat sebagai suatu perkembangan, sehingga dapat diketahui perkembangannya, sebagai hasil program yang dilaksanakan.

Hasil asesmen tersebut dapat digunakan untuk pertanggungjawaban pelaksanaan program sekolah.



14

PERENCANAAN DAN INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENGERTIAN PERENCANAAN DAN SISTEM

Made Pidarta (1990: 4) menyatakan bahwa perencanaan ialah hubungan antara apa adanya sekarang dan bagaimana seharusnya (*what should be*) yang bertalian dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas, program, dan alokasi sumber-sumber. Bagaimana seharusnya adalah mengacu kepada masa yang akan datang yang sesuai dengan apa yang dicita-citakan, ialah menghilangkan jarak antara keadaan sekarang dan keadaan mendatang yang diinginkan.

Tatang, M Amrin (1986: 1) menyatakan istilah paling sering digunakan untuk menunjuk pengertian metode atau cara dan suatu himpunan unsur atau komponen yang saling berhubungan satu sama lain menjadi satu kesatuan yang utuh. Jadi, dengan kata lain istilah “sistem” itu mengandung arti sehimpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan merupakan satu keseluruhan (*a whole*).

B. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

I. Pengertian dan Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Perencanaan sumber daya manusia sebenarnya berkaitan dengan pengidentifikasi persoalan-persoalan (*problems*), ancaman-ancaman (*threats*), dan peluang-peluang (*opportunities*), atau PTOs, dalam organisasi dan lingkungan organisasi.

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari lingkungan luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam (internal).

a. Faktor eksternal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhannya dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Yang tergolong faktor-faktor eksternal adalah: (1) teknologi, (2) sosial budaya, (3) politik, dan (4) ekonomi.

b. Faktor internal

Yang dimaksud dengan faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal adalah (1) rencana strategis, (2) anggaran, (3) estimasi produk dan penjualan, (4) usaha atau kegiatan baru, dan (5) rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Antara faktor-faktor tersebut, baik internal atau eksternal, saling berinteraksi dan pengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

C. MANFAAT PERENCANAAN SDM

Sesungguhnya tidak banyak hal dalam manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia, yang dapat dinyatakan secara aksiomatik. Akan tetapi, dalam hal perencanaan dapat dikatakan secara kategorikal bahwa perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu “diselimuti” oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki selalu terbatas, pada hal tujuan yang ingin dicapai selalu tidak terbatas.

Situasi keterbatasan itu memberi petunjuk bahwa sumber dana, sumber daya dan sumber daya manusia harus direncanakan dan digunakan sedemikian rupa sehingga daripadanya diperoleh manfaat yang semaksimal mungkin. Perencanaan yang matang memungkinkan hal itu terjadi, paling sedikit enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap.

Pertama: Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar bahwa apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkannya, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang. Berarti perencanaan sumber daya manusia pun perlu



diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi.

Kedua: Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Ketiga: perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan penyelenggaraan berbagai aktivitas baru kelak.

Keempat: salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.

Kelima: Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan—termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.

Keenam: Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang *realistic*.

D. SISTEM INFORMASI SDM

Untuk pengelolaan sumber daya manusia secara lebih efektif, setiap organisasi mutlak perlu menciptakan suatu sistem informasi sumber daya manusia dalam organisasi. Pangkalan data secara minimum tercipta dengan adanya informasi tentang analisis pekerjaan melalui uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar prestasi kerja. Berdasarkan informasi itulah satuan yang mengelola sumber daya manusia dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan. Berbagai langkah dimaksud berguna, baik untuk kepentingan internal maupun eksternal. Secara internal misalnya juru tik, sekretaris, juru tulis, dalam satu kelompok, yang pada gilirannya bermanfaat dalam mengambil berbagai keputusan, umpamanya dalam hal akan terjadi alih tugas di antara para anggota kelompok tertentu. Salah satu contoh pemanfaatan informasi demikian untuk kepentingan eksternal dalam hal pembuktian kepada aparat pemerintah yang memerlukannya bahwa



organisasi menaati berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian seperti sistem penggajian, dan pengupahan kondisi kerja, jam kerja, pengaturan cuti tahunan, cuti hamil, dan lain sebagainya. Jelaslah bahwa informasi analisis pekerjaan sangat bermanfaat dan dapat diaplikasikan untuk berbagai keperluan kepentingan dalam rangka manajemen sumber daya manusia secara lebih efektif.

E. HUBUNGAN ANTARA PERENCANAAN SDM DAN ANGGARAN

Terdapat hubungan yang erat antara manajemen sumber daya manusia dan anggaran. Pengaruh nilai terhadap perencanaan sumber daya manusia sangat jelas pada hubungan ini. Hubungan tersebut dapat dilihat dalam berbagai hal, sebagai berikut:

1. Anggaran pusat pertemuan antara politik dan administrasi publik, dan merupakan proses lewat mana konflik-konflik nilai diatasi dan diterjemahkan ke dalam program-program konkret melalui pengalokasian sumber-sumber daya yang langka ke tujuan-tujuan program.
2. Karena gaji dan tunjangan merupakan 50% hingga 70% dari pengeluaran instansi pemerintah, nota keuangan yang paling vital yang disampaikan oleh pimpinan eksekutif, atau dianggarkan oleh lembaga legislatif, merupakan pengeluaran untuk gaji dan tunjangan. Alat yang paling umum digunakan oleh lembaga legislatif untuk memengaruhi besarnya dan arah dari program instansi adalah pembatasan anggaran atas sejumlah kedudukan yang dialokasikan untuk suatu instansi, dan tingkat gaji dan tunjangan yang diperuntukkan bagi jabatan-jabatan instansi pemerintah. Oleh karena itu, persiapan anggaran dan proses persetujuan merupakan sarana melalui mana lingkup daripada administrasi publik berhubungan dengan konteks politik lebih luas.
3. Perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek manajemen kepegawaian pemerintah yang menjembatani antara lingkungan politik luar dan aktivitas-aktivitas inti seperti analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, evaluasi pekerjaan, dan limbah/kompensasi.

F. BERBAGAI TANTANGAN DI BIDANG SDM

Setiap organisasi pasti menghadapi berbagai tantangan yang menyangkut banyak segi kehidupan organisasional, termasuk tantangan di bidang sumber daya manusia. Pada dasarnya tantangan bagi manajemen sumber daya manusia, yang pada gilirannya tecermin pada kepentingan perencanaan, dapat dikategorikan pada tiga jenis utama, yaitu tantangan bersifat



eksternal yang meskipun tidak langsung menyangkut sumber daya manusia, tetapi mempunyai dampak yang kuat; tantangan yang bersifat internal; dan situasi ketenagakerjaan dalam organisasi yang bersangkutan sendiri.

1. Tantangan eksternal

Tantangan eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, akan tetapi harus diperhitungkan karena pertumbuhan dan perkembangan tersebut pasti berpengaruh, baik secara positif maupun negatif terhadap organisasi.

2. Tantangan internal

Bertitik tolak dari pendapat bahwa setiap organisasi ingin melestarikan keberadaannya, logis untuk mengasumsi bahwa organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kemampuan menyelenggarakan semua fungsi organisasi dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas yang tinggi. Untuk mewujudkan situasi demikian setiap organisasi menghadapi berbagai tantangan yang sifatnya internal yang tidak kalah pentingnya dengan tantangan yang sifatnya eksternal.

3. Situasi ketenagakerjaan internal

Para perencanaan profesional di bidang ketenagakerjaan dalam suatu organisasi harus pula memperhitungkan situasi ketenagakerjaan dalam organisasi yang bersangkutan.

Dapat dipastikan bahwa ketenagakerjaan internal itu tidak berada statis. Berbagai faktor penyebabnya, antaranya adalah pemensiunan, adanya pegawai yang berhenti bukan karena pemensiunan, karena terjadi pemutusan hubungan kerja, ada pegawai yang meninggal dan karena ada karyawan yang mengambil cuti panjang di luar tanggungan organisasi.



15

PENDIDIKAN INFORMAL, FORMAL, DAN NONFORMAL

Asas pendidikan seumur hidup membawa konsekuensi bahwa pendidikan itu dapat memakai subsistem sekolah dan subsistem luar sekolah, yang berbeda satu sama lain.

Masing-masing sistem pendidikan di atas, di dalam realisasinya mewujudkan kegiatan sendiri-sendiri yakni: subsistem pendidikan sekolah menjadi pendidikan formal yang terstruktur atau sistem yang *established*, padahal jauh sebelum itu telah ada sistem pendidikan luar sekolah yang berbentuk pendidikan nonformal dan informal.

Demikian pada bab ini, akan diuraikan tentang pendidikan informal dan pendidikan nonformal yang menjadi pokok persoalan dalam sistem pendidikan luar sekolah

A. LATAR BELAKANG PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH

Subbab ini akan menguraikan tentang latar belakang sejarah, hubungan dan ciri-ciri masing-masing pendidikan di atas agar diperoleh gambaran mengenai masing-masing kegiatan pendidikan informal dan nonformal.

I. Pendidikan Informal

Persoalan pendidikan muncul bersamaan dengan adanya manusia itu sendiri di atas dunia (hidup) oleh karena manusia itu merupakan *homo educandum*, artinya manusia itu pada hakikatnya merupakan makhluk yang di samping dapat dan harus dididik, juga dapat dan harus mendidik.

Dengan demikian, pernyataan di atas memperluas arti pendidikan yang sebenarnya yang sementara ini orientasi manusia dengan pendidikan adalah dunia sekolah.

Sesungguhnya pendidikan merupakan kegiatan yang selalu mendampingi hidup manusia, sejak dari bangsa yang sederhana peradabannya sampai bangsa yang tertinggi peradabannya.

Pada bangsa yang masih sederhana kegiatan yang selalu mendampingi

hidup manusia, sejak dari bangsa yang sederhana peradabannya sampai bangsa yang tertinggi peradabannya.

Pada bangsa yang masih sederhana yang belum mengenal sekolah, pendidikan ini dikenal dengan nama pendidikan informal dengan tujuan dan ciri-ciri tersendiri.

Sehingga dalam hal ini: pendidikan informal tidak hanya paling tua, tetapi menurut sejarahnya juga paling banyak kegiatannya dan paling luas jangkauannya.

Manusia yang baru dilahirkan, perlu memperoleh pendidikan dari orangtua mereka, guna mengembangkan potensi-potensi yang ada pada dirinya, sampai menjadi manusia yang dewasa pun dapat berlaku proses pendidikan bagi dirinya guna mempertinggi/meningkatkan segala sesuatu yang telah dimilikinya.

Dengan demikian, terlihat bahwa pendidikan informal, “Sasarannya tidak hanya katagori sosial dari kelompok usia” tertentu saja, tetapi meliputi berbagai usia atau tegasnya “semua kelompok usia”.

Terbawa oleh sasaran yang sangat luas, pendidikan informal dapat terlaksana kapan saja dan di mana saja, asalkan “ada insan yang berkomunikasi secara sadar dan bermakna, baik secara langsung maupun dengan perantara medium komunikasi”.

Dapat terlaksana kapan saja, dalam arti bahwa pendidikan informal tersebut dalam pelaksanaannya “tidak terikat pada jam, hari, bulan atau tahun tertentu”. Sehingga pendidikan ini dapat berlangsung setiap saat di mana hal tersebut dikehendaki.

Dan terlaksana di mana saja dalam arti pendidikan informasi dapat berlangsung di dalam keluarga, dalam pekerjaan atau pergaulan sehari-hari atau secara singkat “sejak seseorang lahir sampai mati”.

2. Pendidikan Nonformal

Latar belakang diselenggarakan pendidikan nonformal dapat ditinjau dari dua sudut tinjauan, sebagai berikut:

a. Peningkatan Pendidikan Informal

Dalam pendidikan informal dapat berlangsung terus-menerus dalam keadaan terbatas, seperti masyarakat yang masih sederhana, ruang lingkup yang terbatas, atau perkembangan zaman yang belum pesat. Akan tetapi, tidak demikian dalam masyarakat yang sudah kompleks dengan sistem pembagian kerja yang tajam, maka pendidikan yang harus dimiliki/diperlukan.

Pendidikan informal yang selama ini berlangsung sudah dirasa kurang efektif dan efisien baik anak didik maupun pendidikan sehingga perlu peningkatan.



Bagi anak didik, masyarakat yang kompleks memerlukan pengetahuan dan keterampilan yang beraneka ragam sesuai dengan kebutuhannya dan semua ini harus diperoleh dalam jangka waktu yang relatif singkat.

Kebutuhan akan pengetahuan yang dapat diperoleh melalui “keterampilan baca, tulis dan berhitung serta memahami lambang-lambang digit dan ikon pendidikan yang menjadi mutlak yang kurang bisa dipenuhi oleh pendidikan formal.

Demikian juga kebutuhan akan keterampilan yang memudahkan “orang bergerak dalam jenjang dan jangkauan pekerjaan serta penghidupan yang lebih luas” menyebabkan pendidikan informal harus mengalami perubahan peningkatan.

Perluasan akan besarnya anak didik yang jelas menjadi tenaga-tenaga berpendidikan dan terlatih, merupakan faktor yang tidak bisa dikerjakan oleh pendidikan informal.

Di lain pihak untuk memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, maka diperlukan “orang-orang yang pandai dalam memberi dan melatih orang lain”. Di mana orang-orang semacam ini tidak bisa dipenuhi lagi oleh orangtua atau orang-orang pada umumnya.

Dengan uraian tersebut, maka “melahirkan sistem pendidikan non-formal yang makin kompleks, tidak hanya isinya, tetapi juga sasaran populasinya”.

b. Kelengkapan Pendidikan Formal

Dengan adanya pendidikan formal, maka dapat menolong tugas-tugas yang seharusnya diberikan oleh pendidikan informal akan kebutuhan pengetahuan dan keterampilan bagi orang seorang.

Pendidikan formal mengakibatkan manusia terus-menerus berada dalam *setting* buatan, yang bersifat modern, yang kadang-kadang membahayakan anak didik sendiri, yakni “menjadi golongan manusia tersendiri dalam masyarakatnya”. Sehingga anak-anak menjadi terasing dari masyarakatnya.

Begitu pula dengan pendidikan formal yang semakin terperinci/mengkhususkan menjadikan seseorang hanya menguasai bidang tertentu dan buta bidang-bidang lain. Akan tetapi, terdapat berbagai faktor yang pada hakikatnya pendidikan formal kurang bisa memenuhinya sehingga perlu mengadakan jenis kegiatan pendidikan lain yang disebut pendidikan nonformal.

Faktor-faktor tersebut meliputi:

Pertama, kemajuan teknologi yang antara lain membuat usangnya hasil penemuan masa lampau, sekaligus dengan itu membuka perspektif-perspektif baru. Terlebih-lebih bagi mereka yang sudah bekerja dan yang telah keluar dari pendidikan formalnya. Faktor inilah yang terutama me-



nyebabkan perlunya penyegaran penataran yang terus-menerus. Pendidikan ini tentu bersifat remedial.

Kedua, lahirnya persoalan-persoalan baru di mana orang harus belajar tentang bagaimana menghadapinya, soal-soal mana yang tidak dapat diserahkan hanya kepada Lembaga Pendidikan Informal maupun Lembaga Pendidikan Formal. Termasuk di dalamnya adalah soal tentang: (a) eksplosif penduduk, (b) soal tentang pencemaran alam (polusi), (c) soal dalam hubungannya dengan perubahan kehidupan keluarga.

Ketiga, keinginan untuk maju, untuk belajar yang kian meningkat. Mereka telah pernah bersekolah, umumnya telah bekerja, tetapi mereka ingin menambah atau memperbaiki pengetahuan serta kecakapannya.

Keempat, perkembangan alat-alat komunikasi yang memperluas kemungkinan untuk mengikuti pendidikan tanpa datang ke sekolah atau yang memperluas pendidikan kemungkinan untuk menyajikan program pendidikan secara sistematis tanpa mengumpulkan orang yang bersangkutan dalam suatu tempat yang sama.

Kelima, terbentuknya bermacam-macam organisasi sosial yang menambah mudah pendidikan serta kebutuhan akan menyelenggarakan pendidikan nonformal, yaitu karena organisasi-organisasi tersebut banyak yang ingin menambah pengetahuan serta keterampilan aggotanya lewat forum organisasi yang dapat diandalkan.

Dalam hubungannya dengan kelima faktor di atas pendidikan nonformal perlu diorganisasi dan isi pendidikannya diprogram secara tertentu. Akibatnya selain memerlukan tata (*order*) dan prosedur yang lebih ketat daripada yang terjadi dalam pendidikan informal, maka pendidikan nonformal memerlukan perurutan materi makin disistematisasi, dan membawa akibat lain pula, yaitu diperlukannya kredensial meskipun tidak selalu dengan sanksi legal dan hanya terbatas pada bidang dan lembaga tertentu.

B. HUBUNGAN PENDIDIKAN FORMAL, INFORMAL, DAN NONFORMAL

Dalam subbab di bawah ini akan diuraikan tentang persamaan dan perbedaan atau pendidikan informal, pendidikan formal, dan pendidikan nonformal.

Uraian tentang persamaan dan perbedaan tersebut dimaksudkan agar dapat dipakai sebagai pedoman untuk menentukan termasuk pendidikan mana sesuatu kegiatan yang dilaksanakan tersebut baik dilaksanakan oleh pemerintah maupun swasta ataupun kedua-duanya.



PERSAMAAN ANTARA PENDIDIKAN INFORMAL DAN PENDIDIKAN NONFORMAL

- a. Kedua-duanya terjadi di luar pendidikan formal.
- b. Klientele diterima tidak atas dasar kredentitas (seperti misalnya ijazah dan lain sebagainya), juga tidak atas dasar usia.
- c. Dibandingkan dengan pada pendidikan formal, pada keduanya materi pendidikan pada umumnya lebih banyak yang bersifat praktis.
- d. Dapat menggunakan metode mengajar yang sama.
- e. Dapat diselenggarakan atau berlangsung di dalam atau luar sekolah.

PERBEDAAN ANTARA PENDIDIKAN INFORMAL DAN PENDIDIKAN NONFORMAL

Pendidikan Informal	Pendidikan nonformal
Tidak pernah diselenggarakan secara khusus di sekolah	Bisa diselenggarakan dalam gedung sekolah
Medan pendidikan yang bersangkutan tidak diadakan pertama-tama dengan maksud penyelenggaraan pendidikan	Medan pendidikan yang bersangkutan memang diadakan bagi kepentingan penyelenggaraan pendidikan
Pendidikan tidak deprogram secara tertentu	Pendidikan deprogram secara tertentu
Tidak ada waktu belajar tertentu	Ada waktu belajar tertentu
Metode mengajarnya tidak formal	Metode mengajarnya lebih formal
Tidak ada evaluasi yang sistemis	Ada evaluasi yang sistemis
Umumnya tidak diselenggarakan oleh pemerintah	Diselenggarakan oleh pemerintah dan pihak swasta

PERSAMAAN ANTARA PENDIDIKAN NONFORMAL DAN PENDIDIKAN FORMAL

- a. Berbeda dengan pendidikan informal, medan pendidikan keduanya ada adalah memang diadakan demi untuk menyelenggarakan pendidikan yang bersangkutan.
- b. Materi pendidikan deprogram secara tertentu
- c. Ada klientele tertentu yang diharapkan datang ke medannya
- d. Memiliki jam belajar tertentu
- e. Menyelenggarakan evaluasi pelaksanaan programnya.
- f. Diselenggarakan oleh pemerintah dan atau pihak swasta

PERBEDAAN ANTARA PENDIDIKAN NONFORMAL DAN PENDIDIKAN FORMAL

Pendidikan nonformal	Pendidikan formal
Pada umumnya tidak dibagi atas jenjang	Selalu dibagi atas jenjang yang memiliki hirearkis
Waktu penyampaian diprogramkan lebih pendek	Waktu penyampaian diprogramkan lebih panjang atau lebih lama
Usia siswa disesuatu kursus tidak perlu sama	Usia siswa disuatu jenjang relatif homogen, khususnya jenjang-jenjang permulaan



Pada siswa umumnya berorientasi studi jangka pendek, praktis agar segera dapat menerapkan hasil pendidikannya dalam praktik kerja (berlaku dalam masyarakat senag bermasyarakat senag berkembang)	Pada siswa umumnya berorientasi studi buat jangka waktu yang relatif lama, kurang berorientasi pada materi program yang bersifat praktis dan kurang berorientasi kearah cepat bekerja
Materi mata pelajaran pada umumnya lebih banyak yang bersifat praktis dan khusus	Materi pelajaran pada umumnya lebih banyak bersifat akademis, dan umum
Merupakan respons daripada kebutuhan khusus yang mendesak	Merupakan respons dari kebutuhan umum dan relatif jangka panjang
Kredensial (ijazah dan sebagainya) umumnya kurang memegang peranan penting terutama bagi penerimaan siswa	Kredensial memegang peranan penting, terutama bagi penerimaan siswa pada tingkatan pendidikan lebih tinggi.

C. BEBERAPA CIRI DAN KEGIATAN SISTEM PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH

I. Pendidikan Informal

Dalam bagian yang terdahulu pernah disinggung bahwa pendidikan informal adalah pendidikan yang diperoleh seseorang dari pengalaman sehari-hari dan sadar atau tidak sadar, sejak seseorang lahir sampai mati, di dalam keluarga, dalam pekerjaan atau pengalaman sehari-hari.

Dari batasan tersebut terlihat jelas, bahwa pendidikan informal dapat berlangsung dalam keluarga, di tempat kerja atau pergaulan hidup sehari-hari yang kesemuanya pasti dialami seseorang di dalam hidupnya.

Dari tempat-tempat berlangsungnya kegiatan informal tersebut, maka yang paling tampak saat ini adalah pendidikan keluarga, pendidikan pemuda, serta pendidikan orangtua.

a. Pendidikan Keluarga

Pendidikan keluarga, merupakan pendidikan yang pasti dialami seseorang sejak ia dilahirkan, dan biasanya dilaksanakan sendiri oleh orangtua dan anggota keluarga yang lain.

Dengan pendidikan keluarga ini, maka orang harus meninjau apa yang menjadi sifat umum, fungsi dan sifat khusus dari pendidikan keluarga ini.

● Sifat-sifat Umum Pendidikan Keluarga

Sifat-sifat umum yang dimaksud adalah sifat keluarga sebagai lembaga pendidikan yang ikut bertanggung jawab dalam proses pendidikan.

Sifat-sifat umum ini meliputi:

(1) Lembaga pendidikan tertua

Ditinjau sejarah perkembangan pendidikan, maka “keluarga merupakan pendidikan yang paling tua” lembaga pendidika lahir “sejak adanya



manusia di mana orangtua, yaitu ayah serta ibu sebagai pendidiknyanya dan anak sebagai si terdidiknya”.

(2) Lembaga pendidikan informal

Lembaga pendidikan informal yang dimaksud adalah lembaga pendidikan yang tidak terorganisasi, tidak mengenal jenjang kronologis atas dasar usia maupun pengetahuan/keterampilan.

Atau dengan kata lain, lembaga pendidikan ini “tidak kita jumpai adanya kurikulum dan daftar nama pelajaran yang tertulis secara resmi dalam bentuk (*form*) yang tertentu dan jelas.

(3) Lembaga pendidikan pertama dan utama

Dalam keluarga, pertama anak memperoleh pendidikan sejak ia dilahirkan dan pendidikan keluarga pula merupakan pembentuk dasar dilahirkan dan pendidikan keluarga pula merupakan pembentuk dasar kepribadian anak. Sebagai mana dinyatakan oleh KI Hajar Dewantara: “Alam keluargalah adalah pusat pendidikan yang pertama dan yang terpenting, oleh karena sejak timbulnya adat kemanusiaan hingga kini, hidup keluarga itu selalu memengaruhi bertumbuhnya budi pekerti tiap-tiap manusia.”

(4) Bersifat kodrat

Pendidikan keluarga bersifat kodrat karena terdapatnya hubungan darah antara pendidik dan anak didiknya.

Karena sifat ini, kodrat dan wajar sehingga tidak dapat diganggu gugat oleh siapa pun kecuali dalam hal-hal tertentu. Di samping itu, dalam pendidikan keluarga hubungan antara anak didik dan pendidik sangat erat pula.

● Fungsi Pendidikan Keluarga

Fungsi pendidikan keluarga yang terpenting:

(1) Pengalaman masa kanak-kanak

Dalam pendidikan keluarga, anak memperoleh “pengalaman pertama yang merupakan faktor penting dalam perkembangan pribadi anak” selanjutnya dari penyelidikan para ahli, pengalaman pada masa anak-anak dapat memengaruhi perkembangan individu dalam hidupnya.

(2) Menjamin kehidupan emosional anak

Dalam pendidikan keluarga, maka kehidupan emosional atau kebutuhan rasa kasih sayang anak dapat menjamin dengan baik.

Hal ini disebabkan karena adanya hubungan darah antara pendidik dan anak didik, karena orangtua hanya menghadapi sedikit anak didik dan karena hubungan tadi atas rasa kasih sayang yang murni. Terjaminnya kehidupan emosional anak pada waktu kecil berarti menjamin pembentukan pribadi selanjutnya.



- (3) Menanamkan dasar pendidikan moral
 Dalam pendidikan keluarga, maka pendidikan ini selanjutnya menyentuh pendidikan moral anak-anak oleh karena di dalam keluargalah terutama tertanam dasar-dasar pendidikan moral melalui contoh-contoh yang konkret dalam perbuatan hidup sehari-hari.
- (4) Memberikan dasar pendidikan kesosialan
 Dalam kehidupan keluarga sering anak-anak harus membantu (menolong) anggota keluarga yang lain seperti menolong saudara yang sakit, bersama-sama menjaga ketertiban keluarga, dan sebagainya. Kesemuanya memberi pendidikan pada anak, terutama memupuk berkembangnya benih-benih kesadaran sosial pada anak-anak.
- (5) Pendidikan keluarga dapat pula “merupakan lembaga pendidikan penting untuk meletakkan dasar pendidikan agama bagi anak”.

● Sifat Khusus Pendidikan Keluarga

Sifat khusus dalam pendidikan keluarga dimaksudkan adalah “berapa hal khusus yang berhubungan dengan si terdidik dalam lembaga pendidikan keluarga”.

Sifat-sifat yang dimaksud antara lain:

- (1) Sifat menggantungkan diri
 Anak yang baru lahir memiliki sifat tergantung pada orangtuanya. Sehingga tanpa pertolongan orangtua, anak tidak akan bisa berkembang dalam hidupnya atau tidak dapat melanjutkan hidupnya,
- (2) Anak didik kodrat
 Terbentuknya keluarga karena pernikahan antara ayah dan ibu, maka keluarga merupakan lembaga pendidikan yang mengikat anak secara takdir menjadi anak didik dalam pendidikan tersebut. Kecuali dalam keadaan tertentu, yang menyebabkan anak dipelihara orang lain, maka nilai anak didik kodrat menjadi hilang.
- (3) Kedudukan anak didik dalam keluarga dan kesukaran pendidikan
 Kedudukan anak dalam susunan keluarga, sering menimbulkan problema pendidikan, seperti:
 - anak sulung
 - anak bungsu
 - anak laki-laki tinggal di antara saudara-saudara perempuannya
 - anak perempuan tinggal di antara saudara-saudara laki-lakinya

● Realisasi dalam Pendidikan Keluarga

Kegiatan yang menunjukkan ide kegiatan pendidikan keluarga, misalnya:

- (1) Pendidikan yang diberikan orangtua



- (2) Rumah, penitipan anak yatim piatu
- (3) Sekolah terbuka
- (4) Program kerja

b. Pendidikan di dalam Perkumpulan Pemuda

Di dalam memasuki alam kedewasaan, individu sering terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang sebenarnya mengarah pada program pendidikan, walaupun kadang-kadang proses ini kurang disadari individu masing-masing.

Kegiatan yang dilaksanakan sering dengan membentuk wadah/organisasi yang sifatnya tidak terlalu ketat mengikat anggota-anggotanya dengan sanksi hukum yang keras.

Namun demikian, organisasi pemuda merupakan lambang pendidikan bermacam yang bersifat informal “mempunyai corak ragam yang bermacam-macam” yang mempunyai manfaat bagi individu.

Organisasi pemuda semacam ini, lebih menunjang terwujudnya pelaksanaan asas pendidikan seumur hidup, yang memberikan kesempatan-kesempatan belajar setiap saat dan tidak terikat oleh batas usia.

Adapun manfaat yang bisa diambil adalah dapat “berkembanglah kesadaran sosial (*sosial understanding*), kecakapan di dalam pergaulan (*sosial skill*) dan sikap yang tepat dalam antara hubungan (*sosial interaction*) serta pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki”.

Dengan tujuan seperti tersebut sebenarnya dapat menghilangkan keraguan orang, yang beranggapan bahwa organisasi pemuda itu kurang bermanfaat dan hanya membuang-buang waktu saja.

Pendidikan dalam organisasi pemuda mempunyai sifat, yakni “tidak bersifat kodrat seperti lembaga pendidikan keluarga dan juga tidak berifat wajib seperti sekolah, tetapi bersifat bebas atau sukarela”.

Pendidikan ini pada umumnya dilaksanakan oleh pihak swasta, tetapi ada pula yang memperoleh bantuan dari pemerintah. Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan organisasi pemuda sebagai lembaga pendidikan, seperti: organisasi muda-mudi di kampung-kampung, perkumpulan olahraga, dan organisasi kesenian.

c. Pendidikan untuk Orang yang Sudah Dewasa dan Lanjut Usia

Dengan makin majunya zaman, maka usia manusia makin tinggi sehingga ini menambah jumlah orang dewasa dan jumlah orang yang lanjut usia. Pada mereka ini sebenarnya terus-menerus dituntut untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dengan jalan belajar. Dalam hal memenuhi tuntunan belajar ini berbagai jalan dapat ditempuh, seperti juga dengan pendidikan formal.



Pendidikan ini pada umumnya dilaksanakan oleh pihak swasta, tetapi juga ada yang diberi bantuan pemerintah. Contoh pendidikan ini, antara lain:

- 1) Organisasi kesenian
- 2) Organisasi olahraga
- 3) Organisasi profesional: IDI, PGRI
- 4) Organisasi peserta KB (akseptor)
- 5) Kontak tani

2. Pendidikan Nonformal

Jenis kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam pendidikan luar sekolah sebagai subsistem pendidikan di samping pendidikan informal juga pendidikan nonformal yang akhir-akhir ini berkembang sangat pesat.

Yang dimaksud pendidikan nonformal adalah “pendidikan yang teratur dengan sadar dilakukan, tetapi tidak terlalu mengikuti peraturan-peraturan yang tetap dan ketat”.

Dengan adanya batasan pengertian di atas, rupanya pendidikan nonformal tersebut berada antara pendidikan informal dan pendidikan formal. Dalam pendidikan nonformal ini berturut-turut dibicarakan:

- a. Asas pendidikan nonformal
- b. Tugas-tugas pendidikan nonformal
- c. Sifat-sifat pendidikan nonformal
- d. Syarat-syarat pelaksanaan pendidikan nonformal
- e. Kegiatan-kegiatan pendidikan nonformal

Secara terperinci hal-hal tersebut di atas ini akan diuraikan berikut ini:

a. Asas Pendidikan Nonformal

Seperti pendidikan formal, pendidikan nonformal mempunyai asas-asas yang menjadi pedoman bagi siapa saja yang terlibat dalam kegiatan pendidikan ini. Asas-asas yang dimaksud meliputi:

● Asas inovasi

Asas inovasi merupakan asas penting dalam penyelenggaraan pendidikan nonformal, sebab setiap penyelenggaraan pendidikan nonformal harus merupakan kegiatan bagi si terdidik dan merupakan hal yang diperlukan/dibutuhkan.

Hal ini sesuai dengan arti inovasi “pemecahan masalah dengan mengubah melalui titik pemberangkatan yang lain sama sekali dari kebiasaan yang berlaku, jadi berbeda dari cara-cara perbaikan secara bertahap dalam rangka atau sistem yang sudah ada”.



Dalam inovasi ini, maka dapat dikemukakan norma nilai, metode, teknik-teknik kerja, cara-cara berorganisasi, cara-cara berpikir, dan lain-lain yang merupakan kebutuhan bagi anak didik. Konsekuensi daripada asas inovasi ini, perlu diadakan perubahan tentang anggapan bahwa:

- (1) Para perencana dan pelaksana pendidikan lebih banyak memusatkan pikirannya pada perencanaan pendidikan formal daripada pendidikan nonformal.
- (2) Pendidikan dan perbuatan belajar hanya terbatas pada usia-usia tertentu. Sebagai akibatnya bahwa struktur pendidikan dalam arti persekolahan yang ada selama ini dibatasi dari teman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi.

● **Asas Penentuan dan Perumusan Tujuan Pendidikan Nonformal**

Perumusan tujuan untuk program pendidikan merupakan langkah yang penting dan pertama harus dikerjakan, baik bagi pendidikan formal, informal maupun nonformal.

Berbicara tentang perumusan tujuan, berarti mempersoalkan tuntutan minimal apa yang harus dipenuhi agar si terdidik dapat melaksanakan hak dan kewajiban sebagai manusia sehingga memiliki kehidupan yang layak.

Penentuan dan perumusan tujuan, tidak bisa dilepaskan dari: “jenis dan tingkatan pengetahuan, sikap serta jenis tingkat keterampilan yang harus dikuasai oleh seorang anggota masyarakat”.

● **Asas Perencanaan dan Pengembangan Program Pendidikan Nonformal**

Pada tahap perencanaan mempunyai nilai yang sangat penting oleh karena dapat membawa efektivitas dan efisiensi sesuatu kegiatan yang dilaksanakan. Dalam perencanaan maka:

- (1) *Perencanaan harus bersifat komprehensif*

Hal ini berarti bahwa program atau kegiatan yang direncanakan harus sesuai dengan tujuan yang telah digariskan sebelumnya.

Dengan kata lain berarti pula bahwa program kegiatan yang dikerjakan dapat memenuhi kebutuhan individu/masyarakat karena “tujuan-tujuan tersebut telah mencerminkan dan mencakup semua jenis kebutuhan individu, masyarakat, dan nasional”.

- (2) *Perencanaan harus bersifat integral*

Perencanaan yang integral berarti perencanaan yang memuat jenis program pendidikan formal dan nonformal yang terkoordinasi dan termotivasi, sehingga jenis program lainnya, dan akhirnya dapat menjadi output yang diharapkan dari keseluruhan sistem pendidikan.



- (3) *Perencanaan harus memperhitungkan aspek-aspek kuantitatif dan kualitatif*
 Pada umumnya sementara orang banyak yang beranggapan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan nonformal cenderung untuk memperoleh jumlah pelajar (anak didik) yang sebanyak-banyaknya. Anggaran di atas tentunya lebih baik dan lebih dapat diterima bila “di dalam lapangan pendidikan nonformal pun harus mampu meningkatkan kualitas belajar serta kualitas kerja seseorang”.
- (4) *Perencanaan harus memperhitungkan semua sumber-sumber yang ada atau yang dapat diadakan*
 Seperti diketahui bersama, maka “pendidikan itu adalah merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan masyarakat”. Dalam hal ini, diperlukan adanya “integrasi dan pendayagunaan semua sumber-sumber daya yang tersedia, baik sumber pemerintah maupun sumber swasta” integrasi ini dilaksanakan dengan jalan memberi “kesempatan lebih banyak demi tumbuhnya partisipasi dan peranan kepemimpinan swasta dan organisasi-organisasi sosial” yang ada.

b. Tugas-tugas Pendidikan Nonformal

Sebagaimana tugas-tugas pendidikan formal dan juga pendidikan informal, maka tugas pendidikan nonformal adalah “membantu kualitas dan martabat sebagai individu dan warga negara yang dengan kemampuan dan kepercayaan diri sendiri harus dapat mengendalikan perubahan dan kemajuan”.

Tugas ini tentunya sejalan dengan tugas yang telah digariskan dalam GBHN dan pendidikan nasional kita sehingga masing-masing tugas pendidikan akan saling menunjang satu sama lain.

Oleh karena itu, wajarlah bila perhatian pendidikan nonformal semakin besar. Di samping itu ada beberapa faktor yang ikut berpengaruh, sehingga perhatian tersebut semakin besar dan nyata, seperti faktor-faktor:

- 1) “Kemajuan teknologi yang antara lain membuat usangnya hasil penemuan masa lampau, sekaligus dengan itu membuka perspektif-perspektif baru”. Kemajuan teknologi melanda ke berbagai penjuru dunia sehingga kebutuhan akan “penyegaran serta penataran adalah bukan hanya kebutuhan daripada negara-negara yang sedang berkembang, melainkan juga negara yang sudah berkembang.
- 2) “Lahirnya persoalan-persoalan baru terhadap mana orang harus belajar tentang bagaimana menghadapinya, soal-soal mana tidak dapat diserahkan hanya kepada Lembaga Pendidikan Informal maupun Lembaga Pendidikan Formal”. Persoalan-persoalan yang dimaksud seperti: eksplosif penduduk, soal pencemaran alam dan hubungannya dengan perubahan kehidupan keluarga, interaksi sosial, dan sebagainya (kenakalan remaja).



- 3) Sebagai ciri manusia, “Keinginan untuk maju, untuk belajar yang kian meningkat”. Tidak dapat ditekankan dengan berbagai cara. Terutama keinginan untuk maju pada mereka yang sudah bekerja, mereka ini selalu mengharapkan untuk menyerap kemajuan teknologi dan pengetahuan guna perbaikan dirinya. Dengan melalui “semacam kursus-kursus di mana orang mendapatkan kepuasan dan kesenangan dalam menambah pengetahuan/kecakapan”, maka tidak selalu diusahakan Lembaga Pendidikan Formal.
- 4) Adanya “perkembangan alat-alat komunikasi yang memperluas kemungkinan untuk mengikuti pendidikan tanpa datang ke sekolah atau yang memperluas kemungkinan untuk mengajukan program pendidikan secara sistematis tanpa mengumpulkan orang dalam suatu tempat yang sama”. Alat-alat komunikasi yang dimaksud dan alat-alat paling rendah sampai alat-alat yang paling modern, yang serba beraneka ragam.
- 5) Telah adanya dan terbentuknya “bermacam organisasi sosial yang menambah medan pendidikan serta kebutuhan akan menyelenggarakan pendidikan nonformal”. Sangat dibutuhkan masyarakat. Terlebih-lebih bila organisasi-organisasi tersebut banyak yang ingin menambah pengetahuan serta keterampilan anggotanya”, sehingga dapat memberi rangsangan untuk betah bertempat tinggal”.

c. *Sifat-sifat Pendidikan Nonformal*

Di samping adanya tugas yang sama antara pendidikan formal dengan pendidikan nonformal, maka Pendidikan nonformal mempunyai sifat-sifat yang lebih daripada pendidikan formal.

Sifat-sifat yang dimaksud:

- 1) “Pendidikan nonformal lebih fleksibel”
Sifat fleksibel di atas dalam arti luas seperti tidak ada tuntutan syarat kredensial yang keras bagi anak didiknya, waktu penyelenggaraan disesuaikan dengan kesempatan yang ada artinya dapat beberapa bulan, beberapa tahun atau beberapa hari saja. Dari segi tujuan, maka Pendidikan nonformal dapat luas tujuannya, dan bisa spesifik sesuai dengan kebutuhan. Adapun para pengajarnya, juga tidak perlu syarat-syarat yang ketat, hanya dalam pelajaran yang diberikan ia lebih dari murid-muridnya serta metode dapat disesuaikan dengan besarnya kelas.
- 2) “Pendidikan nonformal mungkin lebih efektif dan efisien untuk bidang-bidang pelajaran tertentu”
Bersifat efektif karena “program pendidikan nonformal bisa spesifik sesuai dengan kebutuhan dan tidak memerlukan syarat-syarat (guru, metode, fasilitas) secara ketat. Dan tempat penyelenggaraannya pun dapat di mana saja seperti di sawah, di bengkel, di rumah, di pasar,



di tempat kerja yang lain.

- 3) Pendidikan nonformal bersifat “*quick yielding*” artinya dalam waktu yang singkat dapat digunakan untuk melatih tenaga kerja yang dibutuhkan, terutama untuk memperoleh tenaga yang memiliki kecakapan.
- 4) “Pendidikan nonformal sangat instrumental”, artinya pendidikan yang bersangkutan bersifat luwes, mudah dan murah serta dapat menghasilkan dalam waktu yang relatif singkat. Yang dihasilkan meliputi: tenaga kerja yang terampil, dan terciptanya lapangan kerja baru.

d. Syarat-syarat Pendidikan nonformal

Bila diingat sifat-sifat pendidikan nonformal tersebut di atas, tampaknya sangat mudah pendidikan nonformal tersebut dilaksanakan dan dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.

Akan tetapi, tidak demikian di dalam praktiknya, karena dalam pelaksanaan pendidikan nonformal harus memenuhi syarat-syarat dalam pelaksanaan sebagai berikut:

- 1) “Pendidikan nonformal harus jelas tujuannya”
Tujuan ini harus merupakan sesuatu yang dirasakan manfaatnya oleh peserta. Hal ini tentu saja tujuan mendapatkan dukungan dan nilai-nilai, aspirasi dan kebutuhan masyarakat sebagai peserta.
- 2) Ditinjau dari segi masyarakat, program pendidikan nonformal harus menarik (*appealing*) baik hasil yang akan dicapai maupun cara-cara melaksanakannya. *Appeloling* ini sangat diperlukan karena di dalam pelaksanaan pendidikan nonformal pun perlu fasilitas dan pembiayaan.
- 3) Adanya integrasi pendidikan nonformal dengan program-program pembangunan dalam masyarakat. Pengalaman menunjukkan bahwa suatu program pendidikan tidak akan berhasil kalau tidak berkaitan dengan kegiatan pembangunan di daerah yang bersangkutan. Oleh Karena itu, sebelum diadakan perencanaan pendidikan nonformal disusun, maka hendaknya program disusun.
- 4) Organisasi kesenian, kursus-kursus kesenian, penataran pembinaan kesenian, penataran pembinaan kesenian.
- 5) Kegiatan lain-lain:
 - Pembinaan pada para narapidana
 - Siaran pedesaan

3. Pendidikan Luar Sekolah

UNESCO dengan Komisi *Edgar Future* telah berhasil meletakkan asas pendidikan yang fundamental dan berlaku untuk penyelenggaraan pendidikan, yakni asas pendidikan seumur hidup/*life long education*.

Sebagai dampak timbulnya asas pendidikan ini, maka dikenal berbagai



bentuk penyelenggaraan pendidikan yang diarahkan bagi pendidikan anak, remaja, orang dewasa maupun orangtua baik mereka yang belum bekerja maupun mereka yang telah bekerja.

Penyelenggaraan pendidikan demikian pasti berbeda satu sama lain dan pada umumnya dikenal berbeda sistem pendidikan yang digunakan, yakni sistem pendidikan sekolah di satu pihak dan sistem pendidikan luar sekolah di lain pihak.

Sebagaimana asas pendidikan seumur hidup, sistem pendidikan luar sekolah telah lama dikenal dan digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan, baik di negara maju maupun negara yang sedang berkembang.

Alasan-alasan timbulnya sistem pendidikan luar sekolah, secara terperinci dapat diungkapkan:

- a. Alasan dari segi faktual-historis, meliputi:
 - Kesejarahan
 - Kebutuhan pendidikan
 - Keterbatasan sistem persekolahan
 - Potensi sumber belajar
 - Keterlantaran pendidikan di luar sekolah
- b. Alasan dari segi analitis-perspektif, meliputi:
 - Pelestarian identitas bangsa
 - Kecenderungan belajar individual
- c. Alasan dari segi formal-kebijakan, meliputi:
 - Pembukaan dan UUD 1945
 - Garis-garis Besar Haluan Negara
 - Repelita

Alasan-alasan tersebut dapat diuraikan lebih lanjut sebagai berikut:

a. Alasan dari Segi Faktual-Historis

● Kesejarahan

Pada umumnya sementara orang beranggapan bahwa bila memperbincangkan masalah pendidikan, maka orientasinya ke dunia sekolah dan menghubungkan guru dan murid. Mereka kurang menyadari bahwa sebelum seseorang anak menjadi murid, anak-anak telah memperoleh pendidikan yang diberikan oleh keluarganya terutama ayah dan ibunya.

Anak-anak banyak belajar di rumah dari ibunya atau orangtuanya di mana dan kapan saja serta menyangkut berbagai hal yang mereka perlukan di dalam pertumbuhannya ke arah kesempurnaan. Hal ini seperti diungkapkan oleh Drs. Suwarno bahwa: “Di dalam keluargalah anak pertama-tama menerima pendidikan yang terpenting atau utama terhadap perkembangan pribadi anak.” Jadi jelas, anggapan sementara orang seperti tersebut di atas



merupakan pengingkaran terhadap kenyataan yang ada dan tidak dapat dibenarkan sama sekali dewasa ini.

Di samping itu, seorang anak yang merupakan hasil perhubungan sah antara orangtua, sudah selayaknya orangtua mempunyai tanggung jawab moral terhadap pendidikan anak-anaknya. Sebagaimana diungkapkan: "... orangtua adalah pendidikan kodrati", yang berarti orangtua mempunyai tugas dan kewajiban: "... untuk tidak sekadar merawat serta memberikan perlindungan kepada anak-anaknya, tetapi bersamaan dengan itu juga membesarkannya (atau mendidiknya) agar mereka kelak menjadi orang dewasa yang tidak tercela.

Jadi dalam keluarga sebenarnya telah terjadi proses pendidikan, dan tentu saja sistem yang digunakan berbeda dengan sistem sekolah dengan peraturan-peraturan yang ketat dan tegas.

● **Kebutuhan Pendidikan**

Kesadaran akan kebutuhan pendidikan dari masyarakat semakin meluas seiring dengan munculnya negara-negara yang baru merdeka dengan segala kekurangannya akibat penjajahan di masa lampau yang berlangsung berpuluh-puluh tahun atau bahkan beratus-ratus tahun. Sisi lain yang berpengaruh akan kesadaran kebutuhan pendidikan ini adalah kemajuan ilmu dan teknologi, perkembangan ekonomi, perkembangan politik yang melanda hampir di semua belahan dunia. Realitas lain adalah makin dibutuhkannya berbagai macam keahlian dalam menyongsong kehidupan yang semakin kompleks dan penuh tuntutan, maka wajar masyarakat yang menghendaki berbagai penyelenggaraan pendidikan dengan program-program keahlian. Hal ini berimplikasi pada sistem dan bentuk-bentuk pendidikan yang dilaksanakan yang seterusnya dikenal adanya sistem pendidikan sekolah dan sistem pendidikan luar sekolah serta ada bentuk pendidikan formal, pendidikan informal dan pendidikan nonformal.

Dalam realisasi kegiatannya, kedua sistem pendidikan, yakni sistem pendidikan sekolah dan sistem pendidikan luar sekolah hendaknya saling menunjang dalam programnya, di dalam kerangka penerus kebutuhan masyarakat. Pada beberapa negara berkembang, sering kedua sistem pendidikan itu diintegrasikan mengingat demi efektivitas penyelenggaraan dan pembiayaan oleh pelaksanaannya.

● **Keterbatasan Sistem Persekolahan**

Sistem pendidikan sekolah yang berealisasikan dalam bentuk pendidikan formal dengan segala program dan tingkatannya, telah dilaksanakan secara formal dengan segala program dan tingkatannya, telah dilaksanakan secara kontinu dan telah pula mengalami perkembangan yang pesat.



Penyelenggaraan sistem persekolahan tersebut merupakan jawaban dari adanya kebutuhan masyarakat dalam kaitannya dengan kehidupan mereka sehari-hari.

Namun disadari adanya kekurangan/kelemahan dari penyelenggaraan pendidikan formal tersebut yang disebabkan oleh sistem yang digunakannya. Akibat sistem ini, maka tujuan dan isi pendidikannya telah dipaketkan atau dibakukan sedemikian rupa sehingga para siswa menerima pengetahuan dengan keahlian yang telah terpilihnya dan dengan risiko dapat digunakan/tidak setelah akhir studinya.

Kekurangan/kelemahan persekolahan inilah yang memungkinkan kegiatan pendidikan luar sekolah menerobosnya sehingga terungkaplah pengetahuan dan keahlian yang selama ini dirasakan sebagai kekurangan.

● **Potensi Sumber Belajar**

Di masyarakat ternyata tersebar berbagai sumber belajar yang tidak terbilang banyaknya dan sumber belajar demikian dapat bersifat makhluk hidup maupun benda-benda mati.

Orang-orang yang ahli, orang-orang yang pintar, orang-orang terampil dan orang-orang yang penuh pengalaman merupakan sumber belajar yang bersifat manusiawi di mana daripadanya dapat diperoleh dan ditemukan kebutuhan bagi seseorang yang bermanfaat baginya. Adapun kepustakaan, koran, majalah, kaset, film, dan bengkel kerja yang ada, merupakan sumber belajar yang daripadanya seseorang memperoleh ilham untuk menemukan kebutuhan yang berguna baginya.

Sumber-sumber belajar tersebut, memberi lapangan bagi penyelenggaraan pendidikan luar sekolah baik berupa kursus dan latihan yang selama ini belum mereka dapatkan dan alami, di mana sesungguhnya bagi seseorang materi kursus dan latihan ini sangat penting bagi pemenuhan hidupnya.

● **Keterlantaran Pendidikan Luar Sekolah**

Pada mulanya orang telah menyelenggarakan berbagai kegiatan pendidikan yang pada hakikatnya menggunakan sistem di luar dunia sekolah dan dilaksanakan bersamaan dengan pendidikan sekolah biasa, namun kegiatan-kegiatan banyak yang telah ditinggalkan orang.

- (1) *Mass education*, adalah pendidikan yang diberikan pada orang dewasa di luar lingkungan sekolah, yang bertujuan memberikan kecakapan baca tulis dan pengetahuan umum, untuk dapat mengikuti perkembangan dan kebutuhan hidup sekelilingnya. Pendidikan semacam ini pernah diselenggarakan di Togoland dan Gold Cost Australia dan ditujukan untuk mendidik calon-calon pimpinan masyarakat yang diharapkan



sebagai motor penggerak usaha-usaha/kegiatan di masyarakat.

(2) *Adult education*. Disebut juga pendidikan orang dewasa, yakni “usaha atau kegiatan yang pada umumnya dilakukan dengan kemauan sendiri (bukan dipaksa dari atas) orang-orang dewasa, termasuk pemuda di luar batas tertinggi masa kewajiban belajar dan dilangsungkan di luar lingkungan sekolah biasa”. Penyelenggaraan pendidikan ini terdorong oleh berbagai kepentingan peserta terutama berhubungan dengan kebutuhan hidup sehari-hari. Sehingga dari jenis pendidikan ini dapat dibagi atas menjadi beberapa bagian:

- Pendidikan lanjutan, adalah “kegiatan yang ditujukan kepada masyarakat pemuda yang perlu mendapatkan pendidikan secukupnya menjelang memasuki gerbang kehidupan dewasa dengan memberi satu atau beberapa keahlian dan ataupun pengetahuan yang bersifat umum agar kelak dapat dipakai sebagai alat mencari pekerjaan atau nafkah”.
- Pendidikan pembaruan, adalah “kegiatan pendidikan yang utama ditujukan kepada orang-orang yang sudah melampaui para pemuda”. Pendidikan ini terutama untuk memperoleh kedudukan dalam kerja.
- Pendidikan kader organisasi, adalah “kegiatan yang berupa latihan atau kursus-kursus yang diselenggarakan oleh organisasi atau perkumpulan, baik yang berkecimpung dalam lapangan politik, ekonomi maupun dalam bidang hiburan”.
- Pendidikan populer, adalah “kegiatan yang ditujukan pada semua orang agar dapat memanfaatkan waktu senggangnya dengan sebaik-baiknya, dengan memberikan aktivitas tertentu yang berguna baginya”. Pendidikan ini bertujuan agar “daapat memenuhi hasrat orang untuk mencari sekadar perubahandan variasi di dalam hidupnya sehari-hari”.

(3) *Fundamental education*. “Pendidikan dasar ini dilancarkan sendiri oleh UNESCO pada 1949, terutama menolong masyarakat untuk mencapai kemajuan sosial-ekonomi, agar dengan demikian mereka dapat menduduki tempat yang layak dalam dunia modern”. Pendidikan ini jelas ditujukan kepada masyarakat dan daerah yang terbelakang agar masyarakat dan daerah ini dapat disamakan dengan masyarakat sekitarnya yang telah maju. Karena merupakan pendidikan dasar, maka materi pendidikannya pun sederhana seperti:

- kecakapan berpikir dan bergaul
- kecakapan kejuruan
- kecakapan berumah tangga
- kecakapan kerajinan dan kesenian



- pengetahuan kesehatan
 - pengetahuan tentang lingkungan alam
 - pendidikan jiwa dan akhlak
- (4) Pendidikan masyarakat. Seperti dikemukakan oleh R.A Santosa Pendidikan ini ditujukan kepada orang dewasa termasuk pemuda di luar batas umur tertinggi kewajiban belajar dan dilakukan di luar lingkungan dan sistem pengajaran sekolah biasa”. Pendidikan ini dilaksanakan sejak tahun 1946 dan mempunyai tugas yang pertama-tama untuk mengadakan pemberantasan buta huruf.

Hal ini mengingat bahwa pada saat kemerdekaan Indonesia diperoleh sekitar 90% rakyat Indonesia yang masih buta huruf. Adapun bahan/ isi pendidikannya meliputi:

- pemberantasan buta huruf
- pendidikan kesehatan/jasmani
- pendidikan jiwa
- pendidikan ke arah perkembangan seni dan hiburan
- pendidikan kader dan organisasi
- pendidikan wanita dan untuk anak-anak

Adapun bentuk pendidikannya adalah:

- kursus dan latihan
- kelas bebas
- pama dan pami
- sekolah keliling

- (5) Pendidikan kemasyarakatan. Pendidikan ini seperti disinyalir oleh Dr. Liem Tjong Tiat adalah “konfrontasi antara kedewasaan yang diwakili pendidikan kebelumdewasaan yang diwakili anak didik yang berdiri sendiri”. Demikian pula dalam Kamus Pedagogik, pendidikan kemasyarakatan sebagai “pendidikan yang meliputi bagian pendidikan yang mempersiapkan anak-anak untuk tugasnya sebagai penghasil dan sebagai pemakai. Dalam pendidikan kemasyarakatan ini dapat dicontohkan Balai Pengetahuan Rakyat”.

- (6) *Extention education*. Secara umum diartikan sebagai kegiatan pendidikan yang dilaksanakan di luar lingkungan sekolah biasa, diselenggarakan oleh perguruan tinggi untuk mengimbangi hasrat masyarakat yang ingin menjadi peserta aktif dalam pergolakan zaman.

- Amerika Serikat dengan nama *Departemen of Contitution Education, University Extention Departement*.
- Inggris dengan nama *Departemen of Extra Mural Studies*.
- Denmark dengan nama *Cooperative Agricultural and Home Economic, Extention Service*.



b. Alasan dari Segi Analitis-Perspektif

Alasan dari tinjauan ini menjangkau alasan yang lebih jauh sehingga alasan ini kurang segera bisa diamati dalam kehidupan sehari-hari. Alasan ini dapat terbagi menjadi:

● **Pelestarian Identitas Bangsa**

Sementara ini dalam dunia pendidikan terkenal isu “*educational now is not for the maintenance of the old, but for change*”. Sementara isu tersebut dapat ditafsirkan dengan mudah dan sekadarnya saja, oleh karena perubahan yang dimaksud adalah perubahan dalam arti yang bermakna dan sistematis.

Perubahan-perubahan yang bermakna pada adanya isi perubahan dengan identitas bangsa, yakni penerusan kebudayaan nasional dari satu generasi ke generasi selanjutnya. Tujuan perubahan ini menyangkut keselarasan dan keserasian perkembangan bangsa yang bersangkutan di tengah-tengah kemajuan zaman sekarang ini sehingga bangsa tersebut dapat hidup dan berperan aktif di dunia.

Perubahan secara sistemis dimaksudkan bahwa perubahan tersebut melalui langkah-langkah dan saluran-saluran sehingga perubahan dapat diarahkan dan dipertanggungjawabkan tercapainya tujuan yang diinginkan. Perubahan demikian, dapat ditempuh melalui pendidikan formal, informal, maupun nonformal yang dewasa ini sedang digiatkan.

● **Kecenderungan Belajar Individual—Mandiri**

Kecenderungan belajar seseorang tidak bisa dihalangi oleh siapa pun dan keinginan untuk belajar ini dapat timbul kapan saja dengan tidak memandang jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, tempat tinggal, dan lain-lainnya.

Gejala demikian semakin meningkat karena adanya konsep “*learning society*”, yakni konsep tentang keadaan masyarakat yang didalamnya terkandung suasana gemar belajar dari masyarakat yang bersangkutan. Kecenderungan ini juga diperkuat oleh kemajuan ilmu dan teknologi seperti: radio, televisi, media massa cetak dan kemudahan komunikasi antardaerah.

Pada tersebarnya ahli pengetahuan yang lebih profesional semakin dapat memenuhi keinginan belajar—mandiri dari individu sehingga setiap saat mereka dapat memenuhi keinginan belajar.

c. Alasan dari Segi Formal-Kebijakan

Alasan yang berupa formal-kebijakan yang dimaksudkan adalah alasan-alasan yang memiliki kekuatan sehingga penyelenggaraan pendidikan luar sekolah semakin terencana, terpadu dan sistematis. Alasan-alasan ini meliputi:



● Undang-Undang Dasar 1945

Dalam UUD 1945 disebutkan secara jelas dan tegas sebagai berikut:

- (1) Pembukaan UUD 1945 menyebutkan:

“Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.”

- (2) Batang tubuh Undang-Undang 1945 menyebutkan pula:

Pasal 31 ayat (1): “Tiap-tiap warga Negara berhak mendapatkan pengajaran.”

Pasal 31 ayat (2): “Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional, yang diatur dengan Undang-Undang.”

● Garis-garis Besar Haluan Negara

GBHN mengungkapkan dengan jelas bahwa:

- (1) Pendidikan berlangsung seumur hidup dan dilaksanakan di dalam lingkungan rumah tangga, sekolah dan masyarakat. Karena itu, pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat, dan pemerintah.
- (2) Pendidikan yang menjangkau program-program luar sekolah, yaitu pendidikan yang bersifat kemasyarakatan, termasuk kepramukaan, latihan-latihan keterampilan dan pemberantasan buta huruf dengan mendayagunakan sarana dan prasarana yang ada.

● Pelita III

Di dalam pelita tersebut dijelaskan sistem dan kedudukan sistem pendidikan dalam rangka mewujudkan sistem pendidikan nasional, sebagai berikut:

“PLS merupakan salah satu subsistem pendidikan nasional, yang turut membentuk manusia seutuhnya dan membina pelaksanaan konsep pendidikan seumur hidup. Kedua subsistem pendidikan adalah pendidikan sekolah dan pendidikan luar sekolah, yang saling menunjang dan saling melengkapi.”

D. DEFINISI PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH

Abad terakhir ini, kemajuan bidang pendidikan mencapai puncaknya dengan timbulnya konsepsi pendidikan baru yang berbeda dengan konsep pendidikan yang sudah ada dan telah lama berlangsung.

Dalam konsepsi tersebut diketengahkan tentang Pendidikan Luar Se-



kolah yang merupakan sistem baru dalam dunia pendidikan. Pembahasan tentang pendidikan Luar Sekolah memang merupakan hal menarik karena:

1. Pendidikan Luar Sekolah merupakan sistem baru dalam dunia pendidikan yang bentuk dan pelaksanaannya berbeda dengan sistem sekolah yang sudah ada.
2. Dalam pendidikan Luar Sekolah terdapat hal-hal yang sama-sama pentingnya bila dibandingkan dengan pendidikan Luar sekolah, seperti: bentuk pendidikan, tujuannya, sasarannya, pelaksanaannya dan sebagainya (ini diuraikan pada bab-bab selanjutnya).

Di samping merupakan hal yang menarik di dalam mempelajari Pendidikan Luar Sekolah, juga terdapat berbagai kesulitan yang dihadapi sebagai hambatanya. Kesulitan-kesulitan yang dimaksud antara lain dapat disebutkan:

1. Pendidikan Luar Sekolah sebagai suatu sistem, baru dikenalkan kepada umum secara resmi akhir-akhir ini saja, yakni semenjak tahun 1970.
2. Sehubungan dengan poin 1 tersebut, merupakan konsekuensi logis bahwa belum banyak literatur, karya-karya ilmiah dari para ahli tentang Pendidikan Luar Sekolah tersebut.

Namun demikian, dirasa perlu untuk mencoba memberanikan diri mengemukakan definisi Pendidikan Luar Sekolah atas dasar studi literatur yang ada dalam kepustakaan.

1. Komunikasi pembaruan nasional pendidikan:

Seerti disinggung di muka Pendidikan Luar Sekolah adalah “setiap kesempatan di mana terdapat komunikasi yang teratur dan terarah di luar sekolah dan seseorang memperoleh informasi, pengetahuan, latihan, maupun bimbingan sesuai dengan usia dan kebutuhan kehidupan, dengan tujuan mengembangkan tingkat keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang memungkinkan baginya menjadi peserta-peserta yang efisien dan efektif dalam lingkungan keluarga pekerjaan bahkan lingkungan masyarakat dan negaranya”. Batasan pendidikan luar sekolah di atas memberi gambaran pada kita bahwa apa yang disebutkan di muka tentang pendidikan informal dan pendidikan nonformal, merupakan perwujudan dari pendidikan luar sekolah yang dimaksud pada batasan ini.

2. Lebih lanjut PHILIPS H. COMBS, mengungkapkan bahwa pendidikan Luar Sekolah adalah: “Setiap kegiatan pendidikan yang terorganisir yang diselenggarakan di luar sistem formal, baik tersendiri maupun merupakan bagian dari suatu kegiatan yang luas, yang dimaksud untuk memberikan layanan kepada sasaran didik tertentu dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu”.



Batasan di atas walaupun redaksinya berbeda, tetapi pada pokoknya adalah sama, yakni kegiatan pendidikan di luar sekolah ditandai oleh:

1. Adanya pengorganisasian.
2. Adanya *programming* isi pendidikan.
3. Adanya urutan (*sequencing*) materi.
4. Adanya sekalipun kurang memegang peranan penting.
5. Jangka waktu pendek.
6. Tujuan spesifik.
7. *Learning for life not sitting for examination*.
8. Sasaran/subjek: orang dewasa, anak tuna sekolah anak prasekolah serta anak-anak sekolah bagi hal-hal yang tidak diperolehnya di sekolah.

Meninjau kedua batasan pendidikan luar sekolah anak prasekolah serta Luar Sekolah tidak mustahil disebut suatu sistem pendidikan karena dalam Pendidikan Luar Sekolah telah: “*a set of component so related and organized as to attain the ends for which the sistem is established ...*”

Dalam batasan di atas, sistem berarti kumpulan komponen (unsur-unsur) yang saling berhubungan dan diorganisasi untuk mencapai tujuan. Akan tetapi, ada yang menambahkan unsur-unsur (komponen) yang ada di samping berhubungan dan diorganisasi, juga: “membentuk suatu kebulatan pola tertentu dalam rangka melaksanakan sesuatu bidang pekerjaan tertentu”.

Jadi dengan pendidikan luar sekolah telah terkandung semua unsur yang disyaratkan oleh sesuatu sistem seperti anak didik, pendidik, waktu, materi dan tujuan.

Hal ini sesuai pula dengan pendapat Drs. Tie Liang Gie bahwa sistem adalah “suatu rangkaian prosedur yang telah merupakan suatu kebulatan untuk melaksanakan sesuatu fungsi”

Dengan sistem pendidikan luar sekolah berarti adanya suatu pola tertentu untuk melakukan pekerjaan/fungsi, yakni mendidik, pekerjaan/fungsi mana berbeda dengan pekerjaan/fungsi sistem pendidikan formal.

Dengan hubungannya dengan sistem pendidikan luar sekolah tersebut di atas, maka pada hakikatnya pendidikan dengan sistem sekolah harus mengalami perubahan juga ditinjau dari fungsinya.

Perubahan ini antara lain:

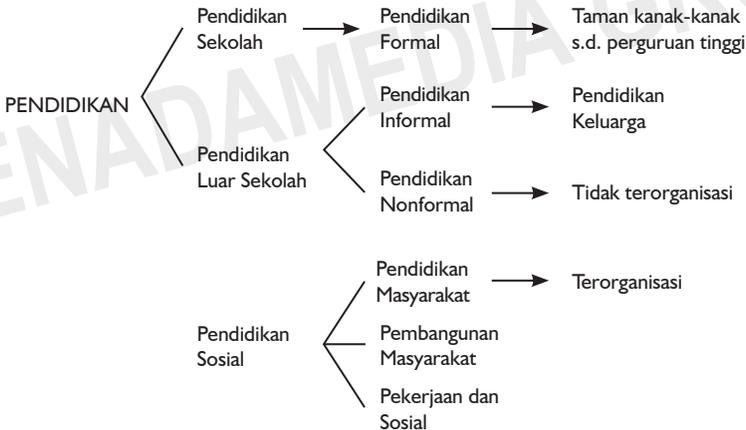
1. Sekolah tidak bertugas utama memberikan peajaran yang berupa faktor-faktor dan pengetahuan hafalan kepada murid, melainkan tugas utama sekolah sekarang ialah mengajar bagaimana caranya belajar. Kepada anak cukup diberikan pengetahuan kunci dan motivasi belajar yang memungkinkan mereka untuk belajar terus sepanjang hidupnya.
2. Sebagai kosekuensi fungsi yang disebut pertama ... peranan guru makin sebagai *partner* anak didik dalam hal belajar.



3. Dalam rangka pandangan *life long education* itu sendiri berfungsi sebagai pusat kegiatan belajar (*learning centre*) bagi masyarakat di sekitarnya. Hal ini dimaksudkan agar ada jalinan hubungan antara sekolah dan masyarakat dan agar anak-anak tidak terasing dari masyarakat.
4. Sekolah tidak lagi merupakan sistem tertutup. Artinya sekolah hendaknya selalu memberikan kesempatan pada anak setiap saat untuk memperoleh pendidikan. Sehingga: “sekolah harus merupakan sistem yang terbuka bagi hidup, sistem pendidikan di sekolah disebut *multi exit entry sistem*”. Sebab dalam asas pendidikan seumur hidup ini semua orang dapat saja disebut sebagai anak didik. Jadi setiap manusia dapat dipandang sebagai anak didik di sepanjang hidupnya.

Dalam uraian di atas pendidikan luar sekolah dikatakan sebagai sistem bila ditinjau dari segi tempat berlangsungnya. Akan tetapi, bila ditinjau dari pendidikan dalam arti luas, pendidikan luar sekolah menjadi subsistem. Demikian pula, subsistem pendidikan sekolah dan subsistem pendidikan luar sekolah dapat dibagi menjadi sub-subsistem yang lebih kecil.

Dengan demikian, apabila dibagankan maka seperti berikut:



Dari masing-masing kegiatan pendidikan (formal, informal, dan non-formal) dapat dibagi menjadi bagian yang lebih kecil. Sehingga oleh karena itu, pendidikan sekolah dan pendidikan luar sekolah dapat dipandang sebagai makro maupun mikro dalam hubungannya dengan sistem pendidikan.

E. CIRI-CIRI PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH

Sebagai suatu subsistem dalam dunia pendidikan, maka pendidikan



luar sekolah mempunyai ciri-ciri yang berbeda dengan pendidikan sekolah. Namun kedua subsistem pendidikan tersebut, yakni pendidikan sekolah dan pendidikan luar sekolah saling menunjang dan melengkapi satu sama lain.

Dengan meninjau sejarah pertumbuhan dan banyaknya aktivitas yang dilaksanakan, subsistem pendidikan luar sekolah mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. *The diverse types of out-of school education are designed to accomplish many purpose.* Beberapa bentuk pendidikan luar sekolah yang berbeda ditandai untuk mencapai bermacam-macam tujuan.
2. *The boundry is a skiffing one between what many be considered as formal education and these many complementary types of education.* Keterbatasan adalah suatu perlombaan antara beberapa PLS yang dipandang sebagai pendidikan formal dari PLS sebagai pelengkap bentuk-bentuk pendidikan formal.
3. *Responsibility for the running of out-of school education institutions is dif-fused, consisting of public control, private control or combinations of these.* Tanggung jawab penyelenggaraan lembaga pendidikan luar sekolah dibagi oleh pengawasan umum/masyarakat, pengawasan pribadi atau kombinasi keduanya.
4. *Some out-of school educational institutions are closely disciplined with regular timing for instruction and with modern technology, equipment, and texts.* Beberapa lembaga pendidikan luar sekolah didisiplinkan secara ketat terhadap waktu pengajaran, teknologi modern, kelengkapan dan buku-buku bacaan.
5. *Methods of instruction also from personal confrontations between the teacher and learning group to the use of radio and television, mobile training unit, demonstrations, correspondence courses, visual aids.* Metode pengajaran juga bermacam-macam dari tatap muka atau guru dan kelompok-kelompok belajar sampai penggunaan audio televisi, unit latihan keliling, demonstrasi, kursus-kursus korespondensi, alat-alat bantu visual.
6. *The relatif emphases on theory and practice differs in varied programmes of out-of school education.* Penekanan pada penyebaran program teori dan praktik secara relatif daripada pendidikan luar sekolah.
7. *Unlike the formal, graded sistem of education, out-of school education has fewer programleading to such widely-receg mized credaritials.* Tidak seperti pendidikan formal, tingkat sistem pendidikan luar sekolah terbatas yang diberikan kredensial.
8. *Teachers may be specifically trained for the takes or have only professional qualifications that do not include training as teachers.* Guru-guru mungkin dilatih secara khusus untuk tugas tertentu atau hanya mempunyai



kualifikasi profesional di mana tidak termasuk identitas guru.

9. *Documentation-on enrollments, teachers and leaders credentials, succeed of those involved in learning, their consequent increased economic productivity or improved well-being and the cost to the learners and the sponsor is rare.* Pencatatan tentang masukan murid, guru dan kredensial pimpinan, kesuksesan latihan, membawa akibat peningkatan produktivitas ekonomi, peningkatan kesejahteraan dan pendapatan peserta.
10. *Investment in particular types of out-of school education may have more pronounced effect on economic productivity and sosial change in the short run than the case with formal school.* Pemantapan bentuk pendidikan luar sekolah mempunyai dampak pada produksi ekonomi dan perubahan sosial dalam waktu singkat daripada kasus pendidikan formal sekolah.
11. *The grenfer member of programs for out-of school education are conducted close to where young people and adults live and work.* Sebagian besar program pendidikan luar sekolah dilaksanakan oleh remaja dan orang-orang dewasa secara terbatas pada kehidupan dan pekerjaan.
12. *Because of receiness to the points of use, out-of school educations makes a vigorous contribution to national development. Its role in possing on knowledge creating skill and influencing personal values in ansiderable.* Karena secara digunakan, pendidikan luar sekolah membuat lengkapnya pembangunan nasional. Peranannya mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengaruh pada nilai-nilai program.

Dalam hubungan antara subsistem pendidikan sekolah dan subsistem pendidikan luar sekolah, maka hubungan itu dapat akibat sebagai berikut:

1. *By providing oppurtunities forcontinued learning, out of school education culerger the febeftit, devivef from formal educational.* Pendidikan luar sekolah menjamin pendidikan formal sekolah secara luas karena Pendidikan Luar Sekolah memberi kesempatan untuk belajar secara kontinu.
2. *Out of school education makes it possible for some pupils to re-enter formal school or at least, promotes a higher pay off from the formal education they have received.* Pendidikan Luar Sekolah menyebutkan secara pasti bagi siswa untuk kembali ke sekolah formal dan akhirnya promosi ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi daripada yang mereka miliki selama ini.
3. *Suceses innovation within out of school education processes could be taken up within formal schooling.* Kesuksesan pembaruan dalam pendidikan luar sekolah dapat dibawa ke dalam pendidikan sekolah.
4. *Out-of school education can share facilities of school (for exaple literacy classes for adult uasing building and equipment during off school hours)* Pendidikan luar sekolah dapat memberikan fasilitas sekolah seperti:



- Pemberantasan buta huruf bagi orang-orang dewasa.
5. *Out-of school education many contribute directly to school lessons (for example: agricultural extension officers giving instruction on local farming practices).* Pendidikan Luar Sekolah melengkapi pelajaran-pelajaran sekolah secara langsung seperti pemberian kursus tentang praktik pertanian setempat.
 6. *As part of their degree requirement, university students may participate with government field officers in bringing extension services to mal producers.* Mahasiswa dari suatu universitas dapat ikut serta dengan pelatih-pelatih daerah memberi kursus peningkatan produksi daerah.
 7. *Expeciality in rural areas, there is considerable potential for mobilizing educated persons to bring out of school education to large members of people at low cost.* Kursus di daerah pedesaan, pendidikan luar sekolah dapat menggerakkan potensi manusia/orang-orang yang berpendidikan dalam usaha mengikutkan orang-orang yang berpendidikan dalam usaha mengikutkan orang-orang yang berpenghasilan rendah.

Ditinjau dari segi ciri-ciri dan hubungan antara pendidikan sekolah dan pendidikan luar sekolah, maka tidak mudah untuk menerapkan pendidikan luar sekolah dalam praktik hidup sehari-hari. Oleh karena itu, perlu ada kategori tertentu untuk pedoman pelaksanaan pendidikan luar sekolah yang jelas dan tegas sehingga dapat membedakan dengan sistem pendidikan yang lain. Adapun kategori yang dimaksud antara lain:

1. *Occupational groupings of those who receive the instruction (administrations teachers, other professionals, formers, etc).*
2. *Incession of learning coperiencies (general education prevocational, on the job, in service career advancement).*
3. *Institution which provide the education (hoe controlled by government, voluntary organization).*
4. *Length out-of school educations processes (short or long concer continues)*
- 5) *Material tungt (general, technical, civic).*
- 6) *Wheter programs are direcly related to employment creation anf to imme-diate prospeces of on balancing economic productivity.*

F. SASARAN PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH

Dengan meninjau ciri-ciri dan klasifikasi pendidikan luar sekolah, maka sasaran pendidikan luar sekolah tidak mudah ditetapkan seperti pendidikan sekolah. Adapun sasaran pendidikan luar sekolah dapat dibagi menjadi dua sasaran pokok, yakni:

1. Pendidikan luar sekolah untuk pemuda

Dalam hubungannya dengan sistem pendidikan luar sekolah ialah



pemuda, maka diuraikan sebagai berikut:

- a. Sebab-sebab timbulnya
 - Banyak anak-anak usia sekolah tidak memperoleh pendidikan sekolah yang cukup, lebih-lebih di negara yang berkembang.
 - Mereka memperoleh pendidikan yang tradisional.
 - Mereka memperoleh latihan kecakapan khusus melalui pola-pola pergaulan.
 - Mereka dituntut mempelajari norma-norma dan tanggung jawab sebagai sanksi dari masyarakatnya.
 - b. Kelompok-kelompok kegiatan pendidikan luar sekolah antara lain:
 - Klub pemuda.
 - Klub-klub pemuda tani.
 - Kelompok pergaulan.
2. **Pendidikan luar sekolah untuk orang dewasa**
Pendidikan ini timbul oleh karena:
- a. Orang-orang dewasa tertarik terhadap profesi kerja.
 - b. Orang dewasa tertarik terhadap keahlian.

Dalam rangka memperoleh pendidikan di atas ditempuh melalui:

1. Kursus-kursus pendek.
2. *In service-training*.
3. Surat menyurat.

Suatu ilustrasi bahwa untuk:

1. Para petani memperoleh program pemberantasan buta huruf.
2. Para ibu-ibu memperoleh kesehatan, sanitasi, dan perawatan anak.

Lebih lanjut, sesuai dengan rancangan peraturan pemerintah, maka sasaran pendidikan luar sekolah dapat meliputi:

1. Ditinjau dari segi pelayanan, berupa:
 - a. Usia prasekolah (1-6) tahun. Di kota-kota besar terdapat tempat untuk penyelenggaraan pendidikan luar sekolah seperti: tempat penitipan anak dan kelompok sepermainan. Fungsi lembaga ini mempersiapkan anak-anak menjelang mereka pergi ke sekolah (pendidikan formal) sehingga mereka telah terbiasa untuk hidup dalam situasi yang berbeda dengan lingkungan keluarga.
 - b. Usia pendidikan dasar (7-12) tahun. Dengan adanya program wajib belajar, maka pendidikan luar sekolah mempunyai peranan untuk ikut menampung pendidikan anak-anak usia tersebut walaupun dengan sistem pendidikan yang berbeda. Usaha ini dilaksanakan dengan penyelenggaraan program Kejar Paket A dan Kepramukaan yang diselenggarakan secara bersama dan terpadu.



- c. Usia pendidikan menengah (13-18 tahun). Penyelenggaraan pendidikan luar sekolah untuk usia semacam ini diarahkan untuk pengganti pendidikan, sebagai pelengkap dan sebagai penambah program pendidikan bagi mereka.
 - d. Usia pendidikan tinggi (19-24 tahun). Mereka yang tidak tertampung pada perguruan tinggi menempati jumlah yang besar dan dilain pihak memang mereka ada yang sengaja ingin bekerja terlebih dahulu. Oleh karena itu, pendidikan luar sekolah menyiapkan mereka untuk siap bekerja melalui pemberian berbagai keterampilan sehingga mereka menjadi tenaga yang produktif, siap kerja dan siap untuk usaha mandiri.
2. Ditinjau dari jenis kelamin
- Program ini secara tegas diarahkan pada kaum wanita oleh karena jumlah mereka yang besar dan partisipasinya kurang dalam rangka produktivitas dan efisiensi kerja.
- Pendidikan Luar Sekolah dapat membantu mereka melalui program-program PKK, program KB, dan lain-lain seperti: program peningkatan gizi keluarga, perawatan bayi, pengetahuan rumah, dan penjagaan lingkungan sehat.
3. Berdasarkan lingkungan sosial budaya
- Sasaran pendidikan luar sekolah dapat berupa:
- a. Masyarakat pedesaan. Masyarakat ini meliputi sebagian besar masyarakat Indonesia dan program diarahkan pada program-program mata pencarian dan program pendayagunaan sumber-sumber alam.
 - b. Masyarakat perkotaan. Masyarakat perkotaan yang cepat karena perkembangan ilmu dan teknologi, sehingga masyarakat perlu memperoleh tambahan tersebut melalui pemberian informasi dan kursus-kursus kilat.
 - c. Masyarakat terpencil. Ada sementara masyarakat yang tinggal di daerah-daerah terpencil dan terasing dari masyarakat sekitarnya, yang sering kali menyambut demikian lebih maju dari yang lain. Untuk itu masyarakat terpencil itu perlu ditolong melalui pendidikan luar sekolah yang mereka dapat mengikuti perkembangan dan kemajuan nasional.
4. Berdasarkan kekhususan sasaran pelajaran
- a. Peserta didik yang dapat digolongkan terlantar, seperti anak yatim piatu.
 - b. Peserta didik yang mengalami pengembangan social dan emosional seperti anak nakal, korban narkoba, dan wanita tunasusila.
 - c. Peserta yang mengalami cacat mental dan cacat tubuh seperti



- tunanetra, tunarungu, tunamental.
- d. Peserta didik yang karena berbagai sebab sosial, tidak dapat mengikuti program pendidikan persekolahan.
5. Berdasarkan pranata

Dalam pendidikan luar sekolah memiliki pranata yang bermacam-macam seperti; pendidikan keluarga, pendidikan perluasan wawasan desa dan pendidikan keterampilan. Oleh karena itu, program pendidikan luar sekolah meliputi:

 - a. Pendidikan keluarga, mengembangkan peserta didik untuk ketakwaan kepada Tuhan, nilai moral, pandangan dan sikap hidup, keterampilan dan kreativitas.
 - b. Pendidikan perluasan wawasan dalam rangka peningkatan kemampuan berpikir, menambah pengetahuan, dan memperluas cakrawala tentang kehidupan berbangsa dan berkeluarga.
 - c. Pendidikan keterampilan dalam rangka mengembangkan profesionalisme pekerjaan sehingga dapat menghasilkan barang/jasa guna meningkatkan taraf hidup.
 6. Berdasarkan sistem pengajaran

Sistem pengajaran dalam proses penyelenggaraan dan pelaksanaan program pendidikan luar sekolah dapat bermacam-macam, sehingga sasaran pendidikan luar sekolah meliputi:

 - a. Kelompok, organisasi dan lembaga
 - b. Mekanisme sosial budaya seperti perlombaan dan pertandingan.
 - c. Kesenian tradisional, seperti wayang, ludruk, ataupun teknologi modern seperti televisi, radio, , dan sebagainya.
 - d. Prasarana dan sarana seperti balai desa, masjid, gereja, sekolah, dan alat-alat perlengkapan kerja,
 7. Berdasarkan segi pelembagaan program

Pelembagaan program yang dimaksud keseluruhan proses pengintegrasian antara program pendidikan luar sekolah dan pembangunan masyarakat.

 - a. Program antarsektoral dan swadaya masyarakat seperti PKK, PKN, dan P2WKSS.
 - b. Koordinasi perencanaan desa atau pelaksanaan program pembangunan.
 - c. Tenaga pengarah di tingkat pusat, provinsi, kabupaten, kecamatan dan desa.

G. WADAH KEGIATAN PENDIDIKAN LUAR SEKOLAH

Satuan pendidikan luar sekolah adalah wahana melaksanakan program-



program belajar dalam usaha menciptakan suasana menunjang peningkatan keterampilan dan kesejahteraan keluarga. Oleh karena itu, bentuk-bentuk kegiatan pendidikan luar sekolah meliputi:

1. Kursus

Kursus adalah suatu lembaga kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu. Kursus tetap memenuhi unsur belajar-mengajar seperti warga belajar, sumber belajar, program belajar, tempat belajar dan fasilitas dan penugasan. Dan pada akhir kursus ada evaluasi untuk menentukan keberhasilan dalam bentuk STTB.

2. Kelompok belajar

Kelompok belajar adalah lembaga kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu tergantung pada kebutuhan warga belajar. Program belajar dapat berupa paket-paket belajar dan dapat disusun bersama antara sumber belajar dan warga belajar. Sumber belajar dapat berperan sebagai tutor/fasilitator dan dapat pula sebagai pendidik.

3. Pusat pemagangan

Pusat pemagangan adalah suatu lembaga kegiatan belajar mengajar yang merupakan pusat kegiatan kerja atau bengkel peserta didik dapat belajar dan bekerja. Dalam hal ini ada dua jenis, yaitu:

a. *Apprentice partnership*

Peserta didik belum memiliki bekal keterampilan tertentu sehingga ia belajar sesuatu keterampilan dan kemudian memanfaatkan keterampilan tersebut untuk bermata-pencarian.

b. *Intern partnership*

Peserta didik telah memiliki keterampilan tertentu sehingga mereka sebenarnya bekerja-belajar dan oleh karena itu, mereka mengetahui bagaimana bermata-pencarian

4. Pusat kegiatan belajar

PKB terdapat di dalam masyarakat luas seperti pesantren, perpustakaan, gedung kesenian, toko, rumah ibadah, kebun percobaan, dan lain sebagainya.

5. Keluarga

Keluarga adalah lembaga pertama dan utama yang dialami oleh seseorang di mana proses belajar yang terjadi tidak berstruktur dan pelaksanaannya tidak terikat oleh waktu. Program yang disusun meliputi: nilai-nilai sosial-budaya, sosial politik, agama, ideologi, dan pertahanan keamanan.

6. Belajar sendiri

Di pihak lain setiap individu dapat belajar sendiri di mana pun dan



kan pun melalui buku-buku bacaan ilmiah, modul, buku paket, belajar, dan sebagainya.

7. Kegiatan-kegiatan lain

Sering kali terdapat wadah lain yang kegiatan dapat menunjang kegiatan pendidikan luar sekolah. Kegiatan ini dapat meliputi penyuluhan, seminar, dakwah lokakarya, diskusi panel dan sebagainya.



16

SISTEM PELATIHAN DAN MODEL PELATIHAN

A. PENGERTIAN SISTEM PELATIHAN

Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari elemen- elemen yang saling berinteraksi (berhubungan) untuk mencapai suatu tujuan. Agus Suryana (2005: 13) pelatihan adalah suatu proses yang dilakukan berulang-ulang, dengan tujuan spesifik. Dilaksanakan dalam waktu khusus dengan penekanan pada perubahan perilaku, dengan kata lain agar orang yang dilatih memiliki keterampilan/keahlian khusus.

Dari uraian di atas, maka dapat penulis simpulkan, bahwa pelatihan adalah keseluruhan elemen-elemen yang saling berinteraksi dengan proses latihan untuk memperoleh keahlian/keterampilan yang spesifik. Para karyawan/pegawai baru biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar. Mereka memiliki pengalaman dan mungkin latihan di organisasi lain. Tetapi tidak jarang pula karyawan/pegawai yang baru diterima tidak mempunyai kemampuan maksimal untuk melaksanakan tugas mereka sesuai kebutuhan organisasi. Bahkan pegawai/karyawan yang sudah lama pun perlu latihan dan mengembangkan keterampilannya untuk menyesuaikan tuntutan pekerjaannya. Perkembangan teknologi dan informasi, menuntut karyawan maupun pimpinan suatu organisasi harus belajar dan berlatih bila hal ini tidak dilakukan mereka akan mengalami kendala dalam pekerjaan, meskipun program pelatihan memakan waktu dan dana hampir semua organisasi melaksanakannya, dan biaya-biaya dikeluarkan tersebut dianggap sebagai inventasi dalam sumber daya manusia.

B. TUJUAN DAN MANFAAT PELATIHAN

I. Tujuan Pelatihan

Menurut T. Handoko (2001: 103) ada dua tujuan utama pelatihan. *Pertama*, pelatihan dilakukan untuk menutup *gap* (kesenjangan) antara kecakapan atau kemampuan pegawai/karyawan dengan permintaan jabatan. *Kedua*, program latihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan

efisiensi dan efektivitas kerja pegawai/karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.

Pelatihan dapat mengurangi perputaran pegawai dan membuat pegawai lebih produktif dan membantu pegawai/karyawan dari keusangan pengetahuan dan keahlian. Begitu pula pegawai/karyawan lama perlu pelatihan untuk mengurangi/menghilangkan kebiasaan-kebiasaan jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka.

2. Manfaat Pelatihan

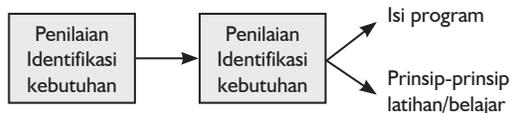
T. Hani Handoko (2001: 107) mengatakan pelatihan bermanfaat untuk pengembangan karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu mendatang. Tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi, hubungan manusiawi, dan negara.

3. Sasaran Pelatihan

Sasaran-sasaran pelatihan mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar-standar dengan mana prestasi kerja individu/kelompok dan efektivitas kerjanya.

4. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan

Untuk mengadakan pelatihan organisasi yang bertanggung jawab melakukan pelatihan perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan mendiagnosis penilaian kebutuhan masalah-masalah dan tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi sekarang serta mengantisipasi tantangan yang akan datang, yang dapat diatasi melalui latihan.



Organisasi dapat menciptakan kebutuhan akan latihan oleh sebab: (a) perubahan strategi pengembangan organisasi; dan (b) apabila tingkat kecelakaan atau pemborosan tinggi, semangat kerja dan motivasi rendah, atau masalah-masalah operasional lainnya. (T.H. Handoko 2001: 108-109)

5. Pelaksana Pelatihan

Biasanya yang menyelenggarakan pelatihan adalah Departemen Personalia, tetapi bagi organisasi besar telah memiliki Pusdiklat (pusat pendidikan dan pelatihan) untuk mendidik dan melatih karyawan/pegawai.



C. MODEL PELATIHAN

Program-program latihan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran pekerja, serta memperbaiki kepuasan kerja. Beberapa model pelatihan menurut T.H. Handoko (2001: 112-117) akan diuraikan berikut ini.

1. On the Job Training

Model *on the job training* merupakan model latihan di mana karyawan dilatih tentang pekerjaan baru supervisi langsung seseorang “pelatih” yang berpengalaman (biasanya karyawan lain) model ini dapat digolongkan:

- a. Model latihan rotasi jabatan, yaitu memberikan kepada pegawai/karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktik berbagai macam keterampilan manajerial.
- b. Model latihan jabatan. Petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan/pegawai tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka.
- c. Magang (*apprenticeships*). Model latihan dengan proses dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.
- d. *Coaching*. Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada pegawai/karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dengan bawahan sama dengan hubungan tutor dengan mahasiswa.
- e. Penugasan sementara. Penetapan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan yang latihan terlibat pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi nyata.

2. Model Simulasi

Dengan model ini peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi. Model yang umum digunakan, sebagai berikut:

- a. Model studi kasus. Deskripsi tertulis pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek terpilih diuraikan pada lembar kasus. Karyawan yang terlibat dalam pelatihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaian-penylesaian alternatif. Dengan model studi kasus karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.
- b. *Model role playing*. Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu periode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Dalam



hal ini tidak ada naskah yang menganut pembicaraan dan perilaku. Efektivitas metode ini sangat bergantung pada kemampuan peserta untuk memainkan peranan (sedapat mungkin sesuai dengan realitas) yang ditugaskan kepadanya teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta, seperti seseorang menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual, dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antarpribadi (*interpersonal skills*).

- c. Model *business games*, adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dinuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci. Para peserta memainkan “game” dengan memutuskan harga produk yang akan dipasarkan, berapa besar anggaran pengiklanan, siapa yang akan ditarik dan sebagainya. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan (atau manajer) dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan.
- d. Model *vestibule training*. Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan *vestibule training*. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyedia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.
- e. Model latihan laboratorium (*laboratory training*). Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antarpribadi. Salah satu bentuk latihan adalah latihan sensitivitas, di mana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.
- f. Model program perkembangan eksekutif. Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga pendidikan lainnya. Organisasi ini mengirimkan para karyawan untuk mengikuti paket-paket khusus yang ditawarkan; atau berkerja sama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran. Pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

3. Teknik Presentasi Informasi

Tujuan utama teknik persentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta.



Metode-metode yang biasa digunakan:

- a. Kuliah. Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah. Para peserta diasumsikan sebagai pihak yang pasif. Kelemahannya adalah tidak atau kurang adanya partisipasi dan umpan balik. Hal ini dapat diatasi bila diskusi atau pembahasan kelas diadakan selama proses kuliah. Teknik kuliah cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan modeling.
- b. Presentasi video. Presentasi TV, filitis, *slide*, dan sejenisnya adalah bahan atau alat bentuk kuliah. Metode ini biasanya sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.
- c. Metode konperensi. Metode ini analog dengan kelas seminar diperguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode konferensi sering berfungsi sebagai “tulang belakang” bagi berbagai macam program latihan hubungan manusiawi. Tujuannya adalah pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. *Programmed instruction*. Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah. Masing-masing peserta ini menetapkan kecepatan belajarnya sendiri. Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penetapan (*placement test*) untuk menentukan tingkatan awal setiap peserta. Instruksi-intruksi dipersiapkan oleh para ahli (spesialis) dari berbagai disiplin ilmu; antara lain, spesialis bidang tertentu menyusun teks dan kasus, pemrogram menerjemahkan masalah-masalah ke dalam bahasa komputer, dan seterusnya.
- e. *Studi sendiri (self-study)*. *Programmed instruction* yang telah dibahas di atas merupakan salah satu bentuk studi sendiri. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau *videotape* rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan terbesar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi. Di samping teknik-teknik latihan dan pengembangan yang telah diuraikan, ada beberapa bentuk latihan lainnya yang dapat digunakan dalam program pengembangan manajemen dan organisasi, antara lain analisis transaksional, grid OD < T_Group, dan sebagainya.

Agus Suryama (2005: 55-60) menyajikan model pelatihan, sebagai berikut:

- a. Model kelompok kecil. Dalam pedekatan kelompok kecil pelatih dide-



sain sehingga ada dua mekanisme penting setara untuk belajar secara paralel. Salah satu program pelatihan adalah dengan urutan input dari tutor, diskusi, dan latihan. Kedua adalah evolusi tim kerja sejumlah subkelompok yang pesertanya dibagi dan berkerja dengan tugas-tugas tertentu dalam pelatihan.

- b. Model fasilitator. Pelatihan ini tutor memfasilitasi/mentransfer keahlian baru, kepada karyawan yang latihan.

CONTOH: DIKLAT TEKNIS MANAJEMEN KEPALA SMP

a. Tujuan

Diklat ini bertujuan meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan kepala SMP secara efektif dan efisien dengan dilandasi kepribadian dan etika keguruan sesuai dengan kebutuhan unit kerja dan lingkungan sekolah.

b. Sasaran

Kepala SMP negeri dan swasta se-Sumatra Utara.

c. Jumlah Peserta

Peserta diklat 80 orang terdiri dari 2 kelas, tiap kelas 40 orang.

d. Uraian Peserta

- Diklat dilaksanakan 6 hari.
- Jumlah jam belajar 60 JP.

e. Struktur Diklat

A. Program Umum	Standar Kompetensi Kepala SMP	2 jam
	Pengunaan Bahasa Indonesia yang Baik	3 jam
B. Program Pokok	Dasar-dasar Manajemen Pendidikan	2 jam
	Manajemen Kurikulum Berbasis Kompetensi	5 jam
	Kepemimpinan Kepala Sekolah	4 jam
	Akreditasi Sekolah	5 jam
	<i>Problem Solving</i> dan Pengambilan Keputusan	4 jam
	Pendidikan Berorientasi Kecakapan Hidup	4 jam
	Pembelajaran Berbasis Lingkungan	5 jam
	Pembelajaran Tuntas	5 jam
	Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah	5 jam
	Manajemen Perawatan Preventif Sarana dan Prasarana Sekolah	4 jam
	Manajemen Laboratorium: - Ilmu Pengetahuan Alam - Ilmu Pengetahuan Sosial	2 jam
C. Penunjang	Komite Sekolah	2 jam
	Pengenalan Komputer	4 jam
	Tes awal/akhir	2 jam
Jumlah		60 jam



Selama kegiatan peserta diasramakan

f. Unit Kerja Terkait

Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota se-Sumatra Utara untuk menunjukkan peserta Diklat.

g. Hasil yang Diharapkan

Kepala Sekolah dapat meningkatkan perannya sebagai inovator, manajer, administrator, supervisor, *leader*, evaluator, dan motivator.

h. Dana

Untuk mendukung kegiatan ini dana bersumber dari biaya rutin/proyek LPMP Sumatra Utara.



SISTEM REKRUTMEN TENAGA KERJA

A. PENGERTIAN SISTEM

Biasanya istilah sistem sering digunakan untuk menunjukkan pengertian metode atau cara dan sesuatu himpunan unsur atau komponen yang saling berhubungan. Istilah sistem berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*systema*” yang oleh Tatang (1986) mempunyai pengertian: himpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur dan merupakan suatu keseluruhan (*a whole*). Dengan definisi di atas, maka pengertian sistem dapat disebut sebagian kumpulan komponen-komponen yang mempunyai hubungan, kaitan dan saling ketergantungan yang merupakan satu kesatuan secara keseluruhan.

B. PENGERTIAN REKRUTMEN

Secara umum rekrutmen sering disebut sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah karyawan (SDM) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Veithzal (2004) menegaskan bahwa, rekrutmen adalah proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan, yang dimulai dengan ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan. Pengertian rekrutmen sama dengan perekrutan. Rekrutmen tenaga kerja, berarti perekrutan tenaga kerja, yaitu merupakan fungsi kedua dari fungsi manajemen tenaga kerja (*recruiting*) yang berarti perusahaan tenaga kerja.

Perekrutan tenaga kerja merupakan *follow up* dari fungsi manajemen tenaga kerja yang pertama, yaitu basis pekerjaan di mana menurut Siswanto (2002), setelah yang pertama, yaitu basis pekerjaan di mana menurut Siswanto (2002), setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian/diskripsi pekerjaan dan kualifikasi/persyaratan pekerjaan dilakukan, barulah diadakan perekrutan. Dengan demikian, rekrutmen atau perekrutan tenaga kerja merupakan suatu proses mencari, serta memberikan penghargaan terhadap para calon tenaga kerja untuk melamar pekerjaan.

C. PENGERTIAN TENAGA KERJA

Menurut Undang-Undang No. 14 Tahun 1999 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Tenaga Kerja dinyatakan bahwa, tenaga kerja adalah tiap-tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. (Artojo, 1991: 12)

Menurut Musanef (1983: 77) mengatakan, tenaga kerja ialah orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah maupun pada perusahaan-perusahaan atau pada usaha sosial dengan mana ia memperoleh suatu balas jasa tertentu. Selanjutnya dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (1990) disebutkan, tenaga kerja adalah orang yang bekerja atau mengerjakan sesuatu atau yang orang yang mampu melakukan pekerjaan dengan baik, baik di dalam maupun di dalam hubungan kerja.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapatlah dikatakan bahwa tenaga kerja adalah orang atau kelompok yang mampu melakukan sesuatu pekerjaan di bawah perintah orang lain atau kelompok lainnya dengan memenuhi syarat-syarat tertentu dan kemauan tertentu

Rekrutmen tenaga kerja adalah usaha yang dilakukan dalam mendapatkan sumber daya manusia yang pas untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang ditentukan yang oleh Veithzal (2004) menyatakan bahwa, prosesnya dimulai ketika seorang *recruiter* mengidentifikasi lowongan pekerjaan melalui perencanaan SDM dan permintaan manajer. Selanjutnya setelah perencanaan SDM ditetapkan maka dipikirkanlah beberapa cara alternatif rekrutmen yang berdasarkan pada pertimbangan bahwa rekrutmen memerlukan pembiayaan yang relatif tinggi karena menurut Veetzal (2004) perekrutan itu harus melakukan preproses riset interview, pembayaran *fee agent* rekrutmen dan masalah relokasi dan pemrosesan karyawan baru. Sebelum memutuskan rekrutmen perusahaan harus terlebih dahulu mempertimbangkan dengan ekstra hati-hati terhadap berbagai alternatif seperti *over time*, *subcontracting*, *temporary employers*, dan *employee leasing*.

D. REKRUTMEN DAN SELEKSI TENAGA KERJA

Sebagai telah dikemukakan di atas, yakni dengan mengutip Viethzal (2004) bahwa rekrutmen pada hakikatnya adalah merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan.

Adapun seleksi menurut Veithzal (2004) adalah rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang diterima. Proses tersebut dimulai dengan ketika sipelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan kedua definisi di



atas, dapatlah dikemukakan bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk menarik dan menentukan siapa-siapa yang dianggap mampu dan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Adapun seleksi adalah penetapan siapa yang pantas dan siapa-siapa yang tidak pantas untuk dipekerjakan pada bidang yang diinginkan.

Dalam melaksanakan rekrutmen tenaga kerja, harus menggunakan prinsip-prinsip rekrutmen yang oleh Veithzal (2004) adalah menyangkut:

1. Mutu karyawan yang direkrut.
2. Mutu karyawan yang diperlukan.
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. Fleksibilitas.
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

Mutu karyawan yang akan direkrut, misalnya harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai sehingga sebelum melaksanakannya perlu dibuat:

1. Analisis pekerjaan.
2. Deskripsi pekerjaan.
3. Spesifikasi pekerjaan.

Untuk menentukan jumlah karyawan yang diperlukan harus disesuaikan dengan job yang tersedia. Untuk itu perlu dilakukan:

1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja.
2. Analisis kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*).

Adapun seleksi tenaga kerja menurut Siswanto (2002) adalah kegiatan sesuatu perusahaan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta harus memprediksi kemungkinan kesuksesan atau kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya. Biasanya seleksi tenaga kerja dilakukan agar perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan. Oleh sebab itu, dalam seleksi ini harus diperoleh ketegasan tentang kepribadian, kecakapan, kebiasaan, termasuk kekurangan-kekurangan yang dimilikinya serta keterangan lain yang dipandang perlu untuk mendapatkan tenaga kerja yang berdaya guna dan berhasil guna yang sebesar-besarnya.

E. SISTEM REKRUTMEN TENAGA KERJA

Dalam menegakkan rekrutmen tenaga kerja perlu dicermati hal-hal yang mungkin dapat merugikan perusahaan maupun bagi calon tenaga kerja itu sendiri.



Oleh karenanya, perlu dilakukan pengembangan sistem seleksi yang mampu menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dan produktif.

Dalam kaitan ini Viethzal (2004) mengemukakan bahwa sistem seleksi rekrutmen yang selektif pada dasarnya harus memiliki tiga sasaran:

1. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk dapat secara tepat memprediksi pelamar.
2. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberi kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi dengan syarat:
 - a. Didasarkan kepada persyaratan-persyaratan yang dijalankan secara konsisten.
 - b. Menggunakan standar penerimaan yang sama untuk semua pelamar.
 - c. Menseleksi pelamar berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang hanya berkaitan dengan pekerjaan semata.
3. Keyakinan.



18

MOTIVASI DAN PENINGKATAN MUTU KERJA

Faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan yang dimaksud adalah kebutuhan untuk mempertahankan hidup, kebutuhan memperoleh pendapatan, kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan kebutuhan akan keberadaan status sosial.

Jika manusia melakukan kerja secara konsisten, maka secara perlahan dan pasti beragam jenis kebutuhan tersebut akan dapat dipenuhi. Seperti yang diutarakan oleh Anorage (2001: 27) bahwa aktivitas dalam kerja mengandung unsur kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kehidupannya.

Setiap berganti tahun seseorang akan terpikir untuk meningkatkan pendapatannya. Hal ini disebabkan tren perkembangan zaman dan peningkatan harga-harga barang yang menjadi konsumsi rutinnnya. Bila keinginan untuk menambah pendapatan tidak pernah terpikirkan, akan kelihatan orang tersebut selalu berada pada kondisi yang stagnan. Untuk merealisasikan pemikiran terhadap upaya peningkatan pendapatan, seseorang perlu melakukan evaluasi diri terhadap produktivitas kerja yang telah dilakukannya. Apakah pekerjaan yang dilakukan selama ini telah maksimal, jika disinergiskan dengan jam kerja dan beban kerja. Kalau sudah maksimal, tetapi tidak berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan, di sini telah terjadi ketidaksesuaian pekerjaan yang dilakukan terhadap diri kita belum tentu sepenuhnya benar. Menerima masukan dan kritikan konstruktif dari rekan kerja, pimpinan dan istri dapat membantu kita mengedepankan ketidakpuasan konstruktif, namun tetap berlandaskan pemikiran-pemikiran yang objektif dan realistis.

Memelihara kebiasaan cepat mengambil keputusan dan mudah putus asa harus sedini mungkin ditinggalkan. Bukan zamannya lagi bersikap egois dan acuh dengan lingkungan. Hal ini akan menghambat karier dan kesempatan untuk maju. Renungkan kembali bahwa keinginan yang kita harapkan tidak datang dengan sendirinya, melainkan dari usaha kerja yang

maksimal yang ditonjolkan. Untuk dapat bekerja lebih maksimal, kita harus selalu dikelilingi situasi motivasi kerja yang tinggi.

Setiap tindakan manusia mempunyai suatu tujuan/motivasi baik itu disadari maupun tidak disadari/spontanitas yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan yang bersangkutan. Demikian pula setiap pekerjaan/kegiatan karyawan mempunyai suatu motivasi, misalnya ingin mengharapkan penghasilan/gaji, kepuasan pribadi dari hasil kerjanya, peningkatan status atau promosi penghargaan dari karyawan sejawat, dari atasannya dan lain-lain. Karyawan sebagai makhluk sosial dalam bekerja tidak hanya mengejar penghasilan saja, tetapi juga mengharapkan bahwa dalam bekerja dia dapat diterima (*acceptable*) dan dihargai oleh sesama karyawan, dia pun juga akan lebih berbahagia apabila dapat menerima dan membantu karyawan lain.

Sering kali kita mendengar istilah motivasi. Menurut Anorage (2001: 77) yang dimaksud dengan motivasi atau dorongan kerja karyawan adalah kemauan kerja karyawan yang timbul karena adanya dorongan dari dalam pribadi yang berangkutan sebagai hasil integritas keseluruhan daripada kebutuhan pribadi. Dengan demikian, motivasi kerja merupakan gejala kejiwaan yang bersifat dinamis, majemuk dan spesifik untuk masing-masing karyawan. Karena sifatnya tersebut, maka untuk memberikan motivasi yang positif, seorang pemimpin harus mengetahui dan peka terhadap faktor-faktor yang memengaruhi masing-masing individu karyawan.

Stevenson (2012: 2) menambahkan bahwa motivasi secara singkat didefinisikan sebagai insentif, dorongan atau stimulus untuk bertindak. Motivasi adalah semua hal verbal, fisik atau psikologis yang membuat seseorang melakukan sesuatu sebagai respons.

Sebuah contoh dapat diuraikan, misalnya kita memiliki dua karyawan, mereka mempunyai uang dengan jumlah yang sama, ruang kerja sama, bonus akhir tahun sama. Selanjutnya mereka dipromosikan dalam waktu yang sama cepatnya. Anda memberi mereka sekotak kembang gula sebagai hadiah dan memberi selamat atas prestasi mereka pada pertemuan karyawan tahunan. Akan tetapi, yang satu bahagia dan yang lain tidak. Bagaimana hal ini bisa terjadi?

Sederhana saja. Orang-orang yang berbeda melihat hal-hal secara berbeda, dan apa yang baik pada satu orang tidak selalu demikian pada orang lain.

Kondisi seperti contoh di atas harus sesegera mungkin diidentifikasi oleh pemimpin. Pemimpin haruslah peka terhadap kenyataan adanya hubungan dan pengelompokan dengan karyawan lain secara informal berdasarkan identifikasi. Selama tujuan dari kelompok informal itu hanya untuk menyalurkan kebutuhan sosial, hal ini tidak perlu dikhawatirkan bahkan perlu dibina



dan dapat diharapkan produktivitas kerja dapat diharapkan meningkat. Di samping itu pula hal-hal yang bersifat formal seperti struktur organisasi, birokrasi kerja, peraturan-peraturan di bidang kepegawaian jelas memengaruhi terhadap masing-masing individu yang berbeda dalam kepribadiannya.

Anoraga (2001: 78) menjelaskan pemimpin harus mengetahui sifat universal dari manusia, di mana pada umumnya manusia tidak senang diperintah.

Seperti yang diutarakan oleh Lateiner dalam bukunya Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja, yaitu bahwa orang suka memberontak pada pemerintah. Mereka atau karyawan dengan senang hati jika pemerintah itu dilakukan dengan cara persuasif dan didasarkan pada kecakapan atau kebanggaan atas keahlian pekerja. Di bidang kerja kecuali militari perintah tanpa penjelasan tidaklah motivasi.

Karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin tentunya menginginkan pemberitahuan dari atasannya mengenai hasil karyanya, apakah sudah benar atau masih memerlukan perbaikan. Karena hal ini merupakan kebutuhan rasa aman ataupun realisasi diri dan perlu untuk diketahui setiap pemimpin sebab kalau tidak akan melemahkan motivasi kerja karyawan yang bersangkutan. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Olahraga Leary (2001: 49) bahwa untuk menumbuhkan dan mengembangkan kerja tim dalam kelompok pemimpin dapat melakukan hal-hal seperti membangun kepercayaan di antara para karyawan, menghargai mereka yang berjasa pada tim, gunakanlah istilah kebersamaan dan beri kesempatan untuk terlubat mengejakan hal-hal yang substansial.

Barangkali banyak terdapat karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan, instansi baik swasta maupun pemerintahan ingin meningkatkan prestasi kerjanya dengan baik, namun karena kondisi lingkungan yang tidak menunjang, maka motivasi untuk meningkatkan prestasi tersebut kemungkinan besar akan melemah. Karena pada umumnya setiap karyawan tentu menghendaki lingkungan fisik yang baik, namun karena kondisi lingkungan yang tidak menunjang, maka motivasi untuk meningkatkan prestasi tersebut kemungkinan besar akan melemah.

Karena pada umumnya setiap karyawan tentu menghendaki lingkungan fisik yang baik, sehingga menimbulkan kegairahan (motivasi) mereka untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Penyederhanaan dalam birokrasi misalnya dengan memperpendek *flow of work* (arus pekerjaan) dapat meningkatkan efisiensi waktu kerja dan diharapkan produktivitas kerja akan meningkat. Faktor manusia sangat memengaruhi untuk meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas usaha, oleh karena itu setiap pemimpin tidak hanya memikirkan “*how to increase to income*” dari perusahaan, tetapi juga harus memikirkan: “*how to increase to mental*” yaitu bagaimana meningkatkan



mentalitas dalam dedikasi dan kesadaran karyawan terhadap kewajiban tugas pekerjaannya. Dedikasi dan loyalitas karyawan ini perlu ditumbuhkan sehingga karyawan mempunyai perasaan *sense of belonging*, yaitu perasaan atau kesadaran memiliki.

Untuk itu para pemimpin perusahaan dituntut untuk pandai memberikan dorongan/motivasi pada karyawan dalam upaya meningkatkan usaha yang telah besar. Tipe dari seorang pemimpin juga akan memengaruhi kemauan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Seorang pemimpin perlu mengambil berbagai langkah agar semakin banyak bawahannya merasa puas bekerja pada perusahaan yang bersangkutan.

Untuk dapat melakukannya dengan tepat dan kena sasaran, diperlukan tentang teknik dan cara yang dapat digunakan untuk mengatur tingkat kepuasan para bawahan tersebut. Dalam hubungan ini perlu diperhatikan bahwa seseorang dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya tidak membatasi keberadaannya dalam perusahaan hanya pada penyelesaian tugas itu berdasarkan keterampilan dan deskripsi tugas yang mungkin sangat jelas.

Akan tetapi, tidak boleh dilupakan bahwa di samping hal-hal yang bersifat teknis itu, terdapat faktor-faktor lain yang bersifat nonteknis, yakni psikologis, sosial-kultural, dan intelektual. Dalam berkarya tidak bisa dipandang sebagai wahana untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat individualistik dan ekonomis, tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya. Interaksi dengan banyak pihak seperti tekan kerja, atasan dan bagi para pemimpin kepada bawahan, mutlak diperlukan karena seperti diketahui tidak ada satu pun pekerjaan yang selesai oleh suatu organisasi yang terselesaikan hanya oleh seorang tanpa interaksi sama sekali dengan pihak lain. Ketaatan kepada berbagai ketentuan yang berlaku dalam organisasi, melakukan berbagai penyesuaian dengan tradisi dan kultur organisasi adalah beberapa contoh lain faktor-faktor yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur tingkat kepuasan seseorang dalam kehidupan organisasinya. Karena itulah sangat relevan untuk menemukan jawaban yang tepat terhadap pertanyaan, apa sesungguhnya yang mengakibatkan kepuasan atau peningkatan mutu kerja?

Menurut Siagian (2004: 128) empat faktor yang turut berperan dalam meningkatkan kepuasan dan mutu kerja, yaitu:

1. Pekerjaan yang penuh tantangan.
2. Pekerjaan sistem penghargaan yang adil.
3. Kondisi yang sifatnya mendukung.
4. Sikap rekan kerja.



Dalam kehidupan organisasi masalah keadilan sesungguhnya adalah masalah persepsi. Secara sederhana, seseorang merasa diperlukan secara adil apabila perlakuan itu dilihatnya menguntungkan dan sebaliknya. Persepsi dalam berkerja dapat dikaitkan pada beberapa hal, seperti persoalan pengupah dan pengajian, sistem promosi dan kondisi kerja. Menurut Siagian (2004: 129) upah gaji merupakan imbalan yang diterima oleh seseorang dari organisasi atas jasa yang diterima dari organisasi atas jasa yang diberikan, baik berupa waktu, tenaga, keahlian, atau keterampilan.

Biasanya seseorang melihat upah/gaji itu dengan kacamata perbandingan. Perbandingan pertama dikaitkan dengan harapan seseorang berdasarkan tingkat pendidikan, pengalaman, masa kerja, jumlah tanggungan, status sosial dan kebutuhan ekonomisnya. Perbandingan kedua dikaitkan dengan orang lain dalam organisasi terutama mereka yang memiliki karakteristik yang serupa dengan diri perbandingan.

Dalam pengelolaan sumber daya manusia salah satu kebutuhan nyata seseorang ialah memuaskan kebutuhan maju dalam karier. Sukar membayangkan adanya perkerja yang akan merasa puas apabila berada pada tangga karier yang sama sejak ia mulai masuk dalam organisasi sampai dia meninggalkan organisasi itu karena memasuki masa pensiun. Seorang yang mulai berkarier dari seorang juru ketik, berharap dalam perjalanan kariernya memperoleh promosi, misalnya dari sebagai juru ketik menjadi sekretaris pribadi seorang pemimpin. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu kejelasan tentang anak tangga karier yang mungkin dinaiki oleh seseorang apabila jenjang karier tersebut, akan dapat meningkatkan motivasi kerja dan bermuara pada peningkatan mutu kerja.



PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

Organisasi atau perusahaan perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan, dalam meningkatkan produktivitas dan pengembangan pegawai. Untuk itu perlu dilakukan kegiatan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu yang akan datang.

A. PENGERTIAN DAN MANFAAT PENILAIAN PRESTASI

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi organisasional dari para pegawai (anggota organisasi). Hal itu tentunya akan menguntungkan organisasi yang bersangkutan sendiri. Paling tidak para pegawai akan mengetahui sampai di mana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau team penilai. Kelebihan maupun kekurangan yang ada, akan merupakan cambuk bagi kemajuan-kemajuan mereka mendatang.

Penilaian prestasi kerja pegawai, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja pegawai itu sendiri dan terhadap taraf potensi pegawai dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan/organisasi. Dalam penilaian prestasi kerja pegawai yang demikian sasaran yang menjadi objek penilaian adalah kecakapan dan kemampuan melaksanakan tugas yang diberikan, penampilan dalam pelaksanaan tugas, cara membuat laporan atas pelaksanaan tugas, ketegaran jasmani maupun rohaninya selama bekerja, dan sebagainya.

Tentunya penilaian prestasi yang tinggi, senantiasa akan diberikan kepada pegawai yang memiliki disiplin dan dedikasi baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani mempunyai semangat bekerja dan mengembangkan diri dalam pelaksanaan tugas, pandai bergaul dan sebagainya.

Dengan memperhatikan pengertian prestasi kerja sebagaimana diuraikan di atas, maka banyak manfaat yang dapat dipetik. Ada sepuluh manfaat

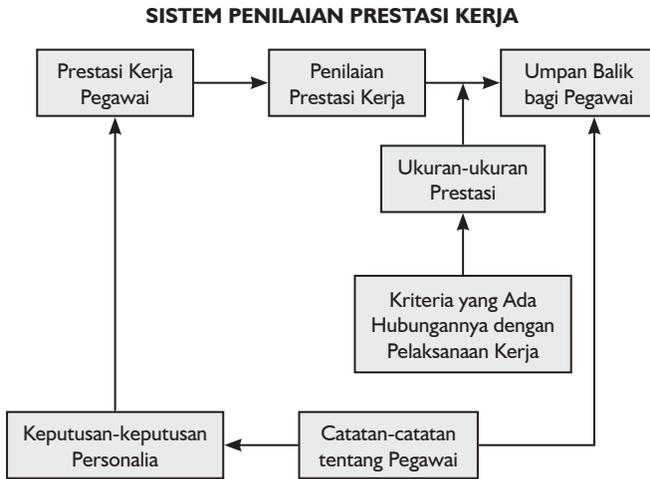
yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut, sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi kerja seseorang pegawai dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian, prestasi kerja tersebut, departemen personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua pegawai yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

Demikian manfaat yang perlu diperhatikan dengan penilaian prestasi



kerja. Secara bagan elemen-elemen pokok sistem penilaian prestasi kerja dapat diperiksa pada gambar berikut ini:



Untuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan yang harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu di antaranya adalah melalui penilaian unjuk kerja.

Penilaian unjuk kerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai unjuk kerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian unjuk kerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi, dan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Sehingga, penilaian unjuk kerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan karier, dan lain-lainnya yang tentu saja merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Arti pentingnya penilaian unjuk kerja secara lebih perinci dikemukakan sebagai berikut:

1. Perbaikan unjuk kerja memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompen-



- sasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
 4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai, sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
 5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
 6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
 7. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
 8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian-penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
 9. umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

B. TANGGUNG JAWAB PENILAIAN

Objektivitas penilaian prestasi kerja seseorang pegawai sangat diperlukan. Ini merupakan faktor penilaian yang sangat menentukan. Di samping sebagai alat ukur penilaiannya. Penilai prestasi kerja tersebut dapat bersifat individual misalnya atasan langsung, dapat pula berwujud “tim penilai”, yang lebih dari satu orang. Dalam persoalan “siapa penilai” prestasi kerja pegawai tersebut ada tiga kemungkinan, yaitu:

1. Penilaian oleh atasan langsung dan kemudian direvisi oleh kepala bagian.
2. Penilaian oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
3. Penilaian oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan sekali lagi oleh satu atau dua orang teman.

Untuk memungkinkan tercapainya suatu objektivitas penilaian, kiranya memang tepat apabila penilaian prestasi kerja pegawai tersebut berupa “tim penilai” yang terdiri dari dua atau tiga orang yang memiliki kemampuan yang diperlukan.



Setiap penilaian prestasi kerja pegawai harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut dapat bermacam-macam, antara lain untuk:

1. Mengidentifikasi para pegawai mana yang membutuhkan pendidikan dan latihan.
2. Menetapkan kenaikan gaji ataupun upah pegawai.
3. Menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan baru.
4. Menetapkan kebijaksanaan pemindahan pegawai ke penugasan baru.
5. Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi.
6. Mengidentifikasi para pegawai yang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya.

Tujuan-tujuan tersebut harus jelas dan tegas, sehingga manfaat penilaian menjadi lebih dapat dirasakan oleh para pegawai yang bersangkutan. Dengan kata lain, tujuan penilaian untuk memungkinkan objektivitas tersebut harus: realistik, positif, dan konstruktif, dan merupakan kesatuan yang bulat.

Di samping faktor penilai, ukuran penilaian juga ikut menentukan objektivitas penilaian. Ukuran-ukuran tersebut tentunya yang dapat diandalkan, sehingga secara keseluruhan bisa membentuk suatu sistem penilaian yang tepat dan baik.

Untuk mencapai objektivitas penilaian tersebut, sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan ukuran-ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* mengandung pengertian bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang dapat mewujudkan keberhasilan perusahaan. Adapun *praktis* berarti dapat dipahami dan dimengerti oleh para penilai maupun pegawai.

Standar yang dimaksud adalah standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), dengan mana prestasi kerja diukur. Adapun ukuran prestasi kerja (*performance measure*) harus dapat diandalkan, artinya: berguna, *reliable*, mudah digunakan, dan dapat melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja. Dengan demikian, ukuran prestasi kerja haruslah objektif, artinya dapat dibuktikan dan diuji oleh orang-orang lain.

Untuk mengetahui akurasi (ketepatan) ukuran-ukuran objektif ataupun subjektif, digambarkan sebagai berikut:

TIPE DAN AKURASI UKURAN PRESTASI KERJA

Tipe Ukuran Prestasi Kerja	Derajat Akurasi Realtif	
	Objektif	Sudah Tinggi
Subjektif	Rendah	Sangat Rendah



Berbagai distorsi atau penyimpangan penilaian yang mengakibatkan berkurangnya objektivitas dapat dikurangi melalui pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik, pemikiran teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara tepat.

Adapun latihan bagi para penilai dapat mencakup tiga tahap, yaitu:

1. Berbagai “bias” (distorsi pengukuran yang tidak akurat) atau kesalahan-kesalahan dan penyebab-penyebabnya harus dijelaskan.
2. Peranan penilaian prestasi kerja dalam keputusan-keputusan pegawai hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya objektivitas dan sikap tidak memihak.
3. Para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bagian latihan mereka.

C. OBJEK PENILAIAN

Mengenai objek penilaian atau jenis dan jumlah objek yang dinilai, sebenarnya belum ada kesepakatan pendapat. Hal ini disebabkan karena selain adanya berbagai jenis jabatan, juga karena tujuan penilaian pun berbeda-beda. Karena itulah objek penilai harus sinkron dengan tujuan penilaian; kalau tidak sinkron dapat terjadi kekeliruan penilaian tentang prestasi kerja pegawai yang diinginkan. Oleh karenanya penilai harus benar-benar mampu merencanakan dan melaksanakan suatu penilaian yang berbeda-beda pula.

Yang jelas, adanya berbagai jenis jabatan seperti: jabatan pimpinan, jabatan administrasi, jabatan operasional dan sebagainya, memerlukan kriteria-kriteria penilaian yang berbeda-beda dan dengan tujuan penilaian dan sasaran penilaian yang berbeda-beda pula.

Ada beberapa sifat paling umum dinilai dari pegawai yang bekerja di berbagai jabatan, yaitu:

1. Sepuluh sifat yang paling umum dinilai dari pegawai di bidang produksi, yaitu:
 - *Quality*
 - *Quantity of work*
 - *Knowledge of job*
 - *Dependability*
 - *Cocoperation*
 - *Adaptability*
 - *Attendance*
 - *Versality*
 - *Housekeeping*
 - *Safety*



2. Sepuluh) sifat yang paling umum dinilai dari pegawai tata usaha, yaitu:
 - *Quality*
 - *Dependability*
 - *Quantity of work*
 - *Knowledge of Job*
 - *Cooperation*
 - *Initiative*
 - *Adaptability*
 - *Judgement*
 - *Attendance*
 - *Health*

2. Sepuluh sifat yang paling umum dinilai dari orang yang memegang posisi pimpinan, yaitu:
 - *Knowledge of job*
 - *Cooperation*
 - *Dependability*
 - *Quality of work*
 - *Judgement*
 - *Initiative*
 - *Quantity of work*
 - *Leadership*
 - *Planning and organizing*
 - *Health*

Di samping objek-objek penilaian tersebut di atas, tetap perlu diperhatikan tujuan-tujuan penilaian, sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa harus sinkron. Sebagai contoh: misalnya apabila penilaian pegawai atau karyawan semata-mata ditujukan untuk mengetahui bagaimana prestasi pegawai dalam melakukan pekerjaannya, maka sifat-sifat yang dianggap utama dalam jabatan tersebut. Bila penilaian diajukan untuk promosi, maka sifat-sifat yang dinilai adalah sifat-sifat yang diperlukan untuk jabatan yang nantinya diarahkan untuk dipangkunya. Dengan demikian, sinkronisasi antara objek penilaian dan tujuan penilaian sudah dapat dicapai.

Oleh karena itu, memang sangat penting apabila objek penilaian pegawai itu mencakup dua hal pokok, yakni: hasil-hasil pekerjaan (prestasi kerja) dan sifat-sifat pribadi. Ini berarti mencakup “kemampuan” dan watak pribadi. Karena pada dasarnya, baik dan tidaknya seseorang menggunakan kemampuan dan ilmunya sangat tergantung dari bagaimana watak seseorang atau bagaimana upaya pengendalian dirinya.

Dari uraian di atas dapatlah disimpulkan, bahwa dalam menetapkan jumlah dan jenis objek yang dinilai harus dipertimbangkan tiga hal, yaitu:



1. Jenis jabatan yang dinilai.
2. Tujuan penilaian.
3. Objek penilaian, yang mencakup: prestasi kerja dan watak pribadi pegawai.

D. PENILAIAN KERJA SEBAGAI PENINGKATAN KINERJA

Yang dijelaskan dalam arti pentingnya penilaian unjuk kerja di atas terlihat dengan jelas bahwa penilaian unjuk kerja tidak sekadar menilai, yaitu mencari pada aspek apa pegawai untuk mencapai unjuk kerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai/organisasi. Untuk itu ada beberapa kegiatan yang merupakan bagian integral dengan penilaian unjuk kerja yang harus dilakukan. Dalam hal ini adalah:

1. Penetapan sasaran kinerja yang spesifik, terstruktur, memiliki tingkat kemudahan yang sedang, dan terbatas waktu.
2. Pengarahan dan dukungan oleh atasan.
3. Melakukan penilaian unjuk kerja.

Sasaran yang tidak jelas, di samping tidak menunjukkan bagaimana mencapainya, tidak akan memotivasi pegawai untuk mencapainya dan yang jelas akan mempersulit kegiatan penilaian. Oleh karena itu, sasaran harus jelas dan terukur, misalnya dalam pekerjaannya seorang *salesman* harus mencapai omset penjualan sebesar 10 juta. Tugas tersebut juga harus cukup menantang dalam arti tidak terlalu mudah, sebab terlalu sukar dapat membuat pegawai frustrasi dan mengakibatkan kemalasan atau kurang termotivasi untuk mencapainya, demikian pula bilamana terlalu mudah. Berbatas waktu berarti target pencapaian harus ditentukan secara jelas, misalnya dalam waktu satu tahun, satu semester, atau satu bulan.

Dalam kaitannya dengan motivasi kerja, bahwa sasaran yang jelas, terukur dan sedang akan meningkatkan kemungkinan seseorang untuk mencapainya. Victor Vroom dalam teori motivasi *expectancy* mengatakan bahwa salah satu unsur penting dalam motivasi adalah adanya kemungkinan bahwa seseorang dapat mencapai kinerja yang jelas antara unjuk kerja dan *reward*/imbalan yang didapat (*instrumentally*), serta imbalan yang akan didapat sesuai dengan bentuk yang sangat diinginkan pada saat ini (*values*).

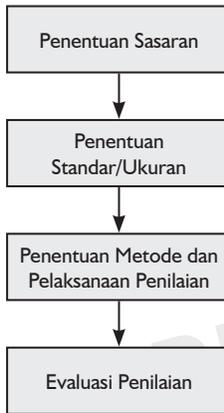
Kegiatan di atas jelas akan mempermudah dilakukannya penilaian dan kemungkinan penilaian yang lebih objektif akan dapat dilakukan. Dengan penilaian yang objektif, *feedback* akan tepat, dan melalui *feedback* yang tepat diharapkan terjadi perubahan perilaku ke arah peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan.



E. ELEMEN DAN PROSES PENILAIAN KINERJA

Selanjutnya bilamana penilaian unjuk kerja harus dikaitkan dengan usaha pencapaian unjuk kerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan tujuan-tujuan setiap pekerjaan, kemudian penentuan standar/dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan dan evaluasi. Proses tersebut dapat dilihat seperti pada gambar berikut.

LANGKAH-LANGKAH PENILAIAN UNJUK KERJA



1. Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran sebagaimana telah disebutkan harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu, perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.

2. Penentuan Standar Unjuk Kerja

Pentingnya penilaian unjuk kerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar objektif, yaitu mengukur unjuk kerja pegawai yang sesungguhnya, yang disebut *job-related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya untuk mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu, sistem penilaian unjuk kerja harus:

- a. Mempunyai standar.



- b. Memiliki ukuran yang dapat dipercaya.
- c. Mudah digunakan.

Mempunyai standar berarti mempunyai dimensi-dimensi yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai, yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja berupa barang yang dihasilkan, kuantitas atau kualitas, kehadiran di tempat kerja, kepatuhan terhadap peraturan atau prosedur, dan lain-lain. Lebih lanjut, bayangkan tugas seorang dosen. Apakah standar kinerja seorang dosen? Katakanlah sasaran kinerja seorang dosen adalah mentransfer ilmu kepada mahasiswa dan meningkatkan motivasi belajar mahasiswa. Standar kinerjanya adalah kehadiran di kelas, peningkatan pengetahuan mahasiswa, bahan kuliah yang disediakan, dan lain-lain.

Kemudian harus memiliki ukuran-ukuran yang dapat dipercaya, dengan pengertian bilamana digunakan oleh orang lain atau beberapa orang dalam waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama, misalnya ukuran kuantitas yang baik berarti sesuai dengan target, ukuran kualitas yang baik berarti tidak ditemukan barang yang cacat, ukuran kehadiran yang baik berarti tidak pernah absen kerja tanpa alasan, dan lain-lain.

Yang terakhir, harus praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

3. Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian

Metode yang dimaksudkan di sini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya. Metode-metode itu seperti perbandingan, tes dan lain-lain.

4. Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek unjuk kerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

F. HAMBATAN PENILAIAN KINERJA

Penilaian yang dilakukan dengan baik sesuai dengan fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi, yaitu akan dapat meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dalam proses melakukan penilaian unjuk kerja yang baik ini terdapat beberapa tantangan, yaitu:

1. Kesalahan penilai.
2. Ketidaksiapan penilai.



3. Ketidakefektifan praktik dan kebijakan organisasi.
4. Formulir penilaian yang tidak baik.

1. Kesalahan Penilai

Proses penilaian tentu saja dilakukan oleh manusia yang tidak pernah luput dari kesalahan-kesalahan, yang dapat diakibatkan keterbatasan manusia dalam melihat sesuatu. Para ahli mengemukakan ada beberapa kecenderungan kesalahan penilaian yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. *Hello effect*, yaitu penyimpangan yang terjadi karena pendapat pribadi/subjektif penilai memengaruhi penilaian unjuk kerja. Pendapat tersebut umumnya dipengaruhi oleh ciri pegawai (biasanya tunggal) yang mengesankan seseorang sangat disukai oleh penilai, misalnya seorang pegawai yang cantik memengaruhi penilaian seseorang.
- b. *The error of central tendency*, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai, sehingga cenderung menilai rata-rata.
- c. *The leniency and strictness biases*, yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras. Terlalu lunak mengakibatkan penilai cenderung memberikan nilai terlalu tinggi dan terlalu keras mengakibatkan penilai memberikan nilai terlalu rendah sehingga tidak mencerminkan pelaksanaan unjuk kerja yang sesungguhnya.
- d. *Personal prejudice*, yaitu penilaian didasarkan atau dipengaruhi oleh prasangka-prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat, misalnya suku atau jenis kelamin dari kelompok mana pegawai berasal.
- e. *The recency effect*, yaitu penilai mendasarkan penilainnya pada perilaku-perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

Bilamana dipertanyakan kenapa kecenderungan kesalahan ini terjadi, tampaknya ini disebabkan penilai adalah manusia yang memiliki keterbatasan untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai seseorang, sehingga manusia tersebut cenderung menilai seseorang apa yang terlihat menonjol oleh dia, di samping objek yang dinilai adalah manusia yang memang memiliki banyak aspek tersembunyi. Sehingga, salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengurangi kesalahan adalah sebelum memutuskan, penilai meminta masukan dari berbagai pihak termasuk dari orang yang sedang dinilai dan menyadari sedalam-dalamnya kemungkinan-kemungkinan terjadinya kesalahan di atas.

2. Ketidaksiapan Penilai

Penilai mungkin tidak disiapkan untuk melakukan penilaian. Ini dapat



mengakibatkan:

- a. Penilai kurang percaya diri.
- b. Keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan.
- c. Kurangnya waktu untuk melakukan penilaian.

Kurangnya percaya diri dapat terjadi karena penilai tidak memahami elemen-elemen sistem penilaian, yang dapat diakibatkan keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan dan juga pegawai yang sedang dinilai, ditambah lagi dengan waktu yang tersedia untuk melakukan penilaian, yang dapat terjadi karena kesibukan para penilai (biasanya manajer) dalam pekerjaan sehari-hari.

3. Ketidakefektifan Praktik dan Kebijakan Organisasi

Dalam hal ini adalah:

- a. Tidak ada *reward* penilai.
- b. *Norms supporting leniency*.
- c. *Lock of appropriate accountability*

Sesungguhnya penilaian bukanlah pekerjaan yang mudah di mana pekerjaan tersebut membutuhkan waktu dan tenaga yang cukup banyak, sehingga dengan tidak adanya ganjaran baik yang bersifat positif maupun negatif (berupa sanksi dan lainnya), para penilai melakukan secukupnya berdasarkan apa atau sisa waktu yang dimilikinya.

Norms supporting leniency meliputi kebiasaan yang terjadi, bahwa penilaian yang jelek terhadap bawahan berarti kelemahan atasan dalam membina bawahan. Sehingga, ada kecenderungan atasan melakukan penilaian yang baik pada bawahan.

Kurangnya rasa tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan munculnya ketidakpedulian akan unjuk kerja pegawai, yang akan mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik. Ini muncul akibat kebijakan-kebijakan yang tidak mendukung.

4. Formulir Penilaian yang Tidak Baik

Metode-metode penilaian biasanya menggunakan formulir penilaian, dan sering kali formulir penilaian tersebut:

- a. Tidak jelas.
- b. Tidak mencakup aspek utama dari unjuk kerja.
- c. Kompleks atau rumit



5. Beberapa Cara Mengatasi Hambatan

- Memberikan latihan kepada penilai
- Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian
- Menekankan pada manajer akan pentingnya penilaian unjuk kerja
- Memberikan penghargaan kepada manajer penilai
- Memiliki penilai yang tepat

G. METODE PENILAIAN KINERJA

1. *Graphic Rating System*

Hal ini merupakan suatu metode penilaian pegawai di mana tabel penilaian mengandung beberapa objek penilaian yang digambarkan dalam satu garis atau skala. Pada skala tersebut terletak masing-masing sifat pegawai atau pegawai atau pegawai dan di situ pulalah sifat pegawai yang bersangkutan ditandai. Contoh skala yang dimaksud sebagai berikut:



Graphic rating system ini masih dianggap metode penilaian yang terbaik, meskipun diakui adanya segi-segi kelemahan sebagai berikut:

- Bahaya *halo effect* (efek penilaian yang bersifat pribadi).
- Masing-masing sifat yang dinilai dianggap sama peranannya.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut, maka penilai harus mendapatkan latihan dalam melakukan penilaian, objek yang dinilai sebagaimana dinilai pada waktu yang berlainan dan memberikan perbedaan nilai dari masing-masing objek yang dinilai.

Perbedaan nilai yang dimaksud sebagai berikut: untuk sifat yang kurang peranannya, dapat diberikan nilai berturut-turut 10, 20, 30, 40, dan 50, sedangkan untuk sifat-sifat yang besar peranannya, dapat diberi nilai berturut-turut 20, 40, 60, 80, dan 100. Di samping itu, perlu dimengerti pula tentang bagaimana yang disebut “buruk”, “sedang”, “baik”, dan “istimewa” tersebut di atas.

Disebut “buruk” apabila misalnya pegawai tidak mau berpartisipasi dalam setiap macam kegiatan kerja sama. “Kurang” apabila pegawai yang bersangkutan belum menunjukkan sebagai anggota tim yang baik. “Sedang” jika pegawai yang bersangkutan sudah menunjukkan sebagai anggota tim



yang baik, namun belum sampai pada *full capacity*-nya. “Baik” apabila mereka yang bersangkutan selalu siap sedia mengambil bagian dengan penuh antusiasme dan berusaha melaksanakan dengan baik. Adapun “istimewa” apabila pegawai yang bersangkutan selalu menunjukkan prestasi yang terbaik dan penuh antusiasme dalam mengambil peranan kegiatan kerja sama.

Dengan kejelasan kriteria-kriteria tersebut penilai baik bersifat individual maupun tim, tidak akan ragu-ragu lagi dalam memberikan penilaian.

2. Ranking Method

Ranking method—disebut pula dengan *man-to-man comparison* atau *man-to-man scale*—adalah suatu metode penilaian dengan cara menyusun orang yang dinilai berdasarkan tingkatannya pada berbagai sifat yang dinilai. Dalam metode penilaian ini, setiap penilaian membuat sebuah *master scale*, yaitu suatu skala pengukur yang pada umumnya menunjukkan lima tingkatan sesuatu sifat tertentu. Misalnya sifat yang akan dinilai tersebut adalah sifat *leadership* dari berbagai pegawai. Dalam hal ini, tentunya harus dibuat *master scale* untuk sifat *leadership* yang akan dinilai tersebut.

Bila ada tujuh sifat yang dinilai, berarti harus dibuat tujuh *master scale*. Penggambaran suatu *master scale* dari sifat *leadership* tersebut dapat misalnya berupa sebagai berikut:

1. Terbaik	Sucipto	Nilai: 100
2. Baik	Suntoro	Nilai: 80
3. Sedang	Napitupulu	Nilai: 60
4. Kurang	Ahmad	Nilai: 40
5. Buruk	Tahir	Nilai: 20

Secara praktis banyak metode penilaian yang dilakukan, yang sudah barang tentu berbeda-beda antara satu perusahaan dan perusahaan yang lain. Keseluruhan metode tersebut secara garis besar dikelompokkan dalam dua kategori, yaitu:

- penilaian yang berorientasi pada masa lalu; dan
- penilaian yang berorientasi pada masa depan.

Penilaian dengan menggunakan metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu diartikan sebagai penilaian perilaku kerja yang dilakukan pada masa lalu sebelum penilaian dilakukan. Melalui hasil penilaian tersebut dapat dilakukan usaha untuk mengubah perilaku kerja atau pengembangan pegawai. Beberapa metode penilaian terdiri dari:

- a. *Rating scale*.
- b. *Cheklis*.
- c. *Critical incident technique*.



- d. Skala penilaian berjangkarkan perilaku.
- e. Observasi dan tes untuk kerja.
- f. Metode perbandingan kelompok.

Adapun metode penilaian masa yang akan datang diartikan dengan penilaian akan potensi seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Metode-metode penilaian terdiri dari:

- a. Penilaian diri sendiri.
- b. *Management by objective*.
- c. Penilaian secara psikologis.
- d. *Assesment centre*.

a. Rating Scale

Rating scale adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup sampai kurang memuaskan, pada standar-standar unjuk kerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum, dan lain-lain. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subjektif.

Kemudian untuk memudahkan pengelompokan pegawai yang baik atau buruk, skala tersebut diberi bobot misalnya amat baik bobotnya 5, baik 4, sedang 3, cukup 2, dan kurang 1. Perhatikan contohnya pada gambar di bawah ini.

PENILAIAN DENGAN METODE RATING SCALE

Nama Pegawai :
 Departemen :
 Tanggal :
 Nama Penilai :

Nilai pegawai menurut skala di bawah ini.

Unsur yang Dinilai	Amat baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Inisiatif
2. Kehadiran
3. Kerja sama
4. Kuantitas kerja
5. Kualitas kerja
6.
7.
Nilai + + + + +
Total Nilai					

Sumber: Disesuaikan dengan William B. Werther, Jr., dan Keith Davis, *Human Resource and Personel Management* (New York-Hill, 1993), hlm. 349.



b. Checklist

Ceklist adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar unjuk kerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia bilamana diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilai di sini adalah atasan langsung. Hampir sama dengan metode *rating scale*, setiap standar penilaian dapat diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan standar tersebut. Penilaian umumnya dilakukan secara subjektif. Perhatikan contohnya pada gambar di bawah ini.

PENILAIAN DENGAN METODE CHECKLIST

Nama Pegawai :
 Departemen :
 Tanggal :
 Nama Penilai :

Berilah tanda X pada kolom perlakuan urusan kerja dalam tabel.

Bobot	Uraian	Pelaksanaan
6,5	Bersedia bekerja lembur	
4,0	Memelihara tempat kerja dengan baik	
3,9	Bersedia membantu pekerja yang lain	
4,3	Melakukan perencanaan kerja	
3,5	Hadir di tempat kerja tepat waktu	
...	
...	
2,0	Mendengarkan saran rekan kerja	
	Total	

Sumber: Disesuaikan dengan William B. Werther, Jr., dan Keith Davis, *Human Resource and Personnel Management* (New York-Hill, 1993), hlm. 350.

c. Critical Incident Technique

Critical incident technique adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja. Kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut. Perhatikan contohnya pada gambar di halaman berikut ini.

d. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Skala penilaian perilaku (*behaviorally anchored rating scale-BARS*) adalah penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasi unjuk kerja dalam dimensi-dimensi tertentu, misalnya dosen di perguruan tinggi dimensi-



PENILAIAN DENGAN METODE CRITICAL INCIDENT TECHNIQUE

Nama Pegawai :
 Departemen :
 Tanggal :
 Periode Tanggal :

Catatlah perilaku pegawai pada peristiwa di bawah ini.

Tanggal	Perilaku Positif	Tanggal Negatif	Perilaku
Pemeliharaan mesin
Pengoperasian mesin

Sumber: Disesuaikan dengan William B. Werther, Jr., dan Keith Davis, *Human Resource and Personel Management* (New York-Hill, 1993), hlm. 351.

dimensi unjuk kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pada mahasiswa, dan membuat soal. Selanjutnya, masing-masing dimensi diidentifikasi berdasarkan perilaku tertentu, baik perilaku yang sangat diharapkan atau perilaku baik atau perilaku yang tidak diharapkan atau perilaku yang tidak baik. Contohnya dalam dimensi memberikan pengajaran: pengajar menghubungkan materi pertemuan sebelumnya dengan yang akan diberikan sebelum memberikan kuliah, memberikan kuliah dengan bahasa yang mudah dimengerti, memberikan banyak ilustrasi, memberikan tugas yang menantang, membicarakan topik yang tidak relevan, kemudian mengurutkan dan memberi nilai pada jenis-jenis perilaku tersebut sesuai dengan kepentingannya secara subjektif.

e. Observasi dan Tes Unjuk Kerja

Observasi dan tes unjuk kerja adalah penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalnya, seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator, dan tes kesehatan.



f. **Metode Perbandingan Kelompok**

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dan rekan kerjanya. Yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (*ranking method*), pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*point allocation method*), dan metode perbandingan dengan pegawai lain (*paired comparison*).

- Pemeringkatan, yaitu keseluruhan pegawai dalam satu kelompok diurutkan mulai dari yang terbaik hingga yang terburuk. Misalnya, sepuluh pegawai diurutkan dengan:

1. Maribot
2. Martinus
3. Luthar
4. Putri
5. Melinda
6. Pontas
7. Paul
8. Mathilda
9. Rahayu
10. Jeffri

- Pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan, yaitu dengan cara membuat distribusi atau klasifikasi, misalnya:

- 12,5% terbaik
- 25% baik
- 50% cukup
- 12,5% kurang

Kemudian seluruh pegawai dimasukkan ke dalam kategori atau klasifikasi di mana seseorang termasuk.

- Metode pemberian poin, yaitu semua pegawai yang dinilai diberi poin atau nilai yang diurutkan dari yang terbesar hingga yang terkecil, misalnya dari skala 0 sampai 100:

- Maribot 76
- Martinus 70
- Luthar 60
- Efelin 50
- Melinda 48
- Pontas 45

Dan seterusnya.

- Metode perbandingan dengan pegawai lain, yaitu setiap pegawai dibandingkan dengan pegawai lain untuk menentukan siapa yang ter-



baik, kemudian pegawai yang terbaik adalah pegawai yang memiliki jumlah terbaik dibandingkan dengan yang lain, untuk melihatnya dapat dilakukan dengan matriks seperti contoh gambar berikut ini.

MATRIKS PERBANDINGAN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. A		2	1	1	5	1	7	8	1	10
2. B			2	2	5	2	2	2	2	2
3. C				3	5	6	7	8	3	3
4. D					4	6	7	4	4	4
5. E						5	7	5	9	5
6. F							7	6	6	10
7. G								7	7	10
8. H									9	8
9. I										9
10. J										

Berdasarkan matriks perbandingan di atas dapat dihitung siap yang mendapatkan jumlah terbaik dibandingkan dengan rekan kerja, dan ternyata pegawai B memiliki keunggulan terbaik delapan kali dibandingkan dengan yang lainnya.

g. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian diri sendiri adalah penilaian pegawai untuk diri sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang. Pelaksanaannya, organisasi atau atasan penilai mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari pegawai, tujuan organisasi, dan tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi.

Kemudian berdasarkan informasi tersebut pegawai dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku yang perlu diperbaiki. Salah satu kebaikan dari metode ini adalah dapat mencegah terjadinya perilaku membenarkan diri (*defensive behavior*). Metode ini disebut pendekatan masa depan sebab pegawai akan memperbaiki diri dalam rangka melakukan tugas-tugas untuk masa yang akan datang dengan lebih baik.

h. Management By Objective (MBO)

Management by objective adalah sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran-sasaran yang dicapainya, yang dapat dilakukan melalui prosedur: atasan menginformasikan tujuan yang akan dicapai unit kerjanya yang merupakan terjemahan dari tujuan yang lebih atas, dan tentunya dengan tantangan-tantangan yang mungkin dihadapi dalam pencapaian tujuan



tersebut. Kemudian, setiap individu menentukan tujuan masing-masing yang dirundingkan dengan atasan dalam periode waktu tertentu, berikut tantangan-tantangan yang akan dihadapi dan cara mengatasi tantangan tersebut. Dalam proses pencapaian tujuan, atasan dapat membantu dalam bentuk memberi umpan balik. Pada akhir periode yang ditentukan atasan dan bawahan melakukan evaluasi tentang pencapaian tujuan tersebut.

MBO sebagai metode penilaian kinerja pada masa yang datang. Di sini kinerja seseorang dinilai melalui tujuan-tujuan yang ditetapkannya serta pencapaian tujuan tersebut. MBO memperlihatkan potensi seseorang dalam pelaksanaan tugas yang lebih besar tanggung jawabnya pada masa yang akan datang melalui pencapaian tujuan tersebut.

Kelebihan dari metode ini seperti yang tersirat di dalamnya adalah standar unjuk kerja jelas, ukuran kinerja juga jelas, dapat dipahami oleh atasan dan bawahan, dapat memotivasi pegawai, dan dapat menunjukkan bimbingan dan dukungan yang akan diberikan dalam peningkatan unjuk kerja serta pengembangan pegawai. Kelemahan dari metode ini sering kali tujuan-tujuan yang ditentukan oleh para pegawai bisa terlalu sederhana.

i. Penilaian Secara Psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian yang dilakukan melalui wawancara atau tes-tes tertulis.

j. Assesment Centre

Assesment centre atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Proses pelaksanaannya dilakukan dengan *interview* mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka, dan mensimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan potensi seseorang.

H. EVALUASI PENILAIAN

Evaluasi penilaian kinerja adalah proses pemberian umpan balik kepada pegawai yang sedang dinilai dalam upaya memberi masukan ten-



tang aspek-aspek yang harus diperbaiki. Beberapa pendekatan yang dapat ditempuh adalah:

1. *Evaluation interview*, adalah memberikan umpan balik tentang unjuk kerja masa lalu dan potensi masa depan. Ini dilakukan dengan menggambarkan hasil penilaian sebelumnya, dan mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang harus diulangi dan dihilangkan.
2. *Tell and sell approach*: menggambarkan keadaan unjuk kerja pegawai dan meyakinkan pegawai untuk berperilaku lebih baik.
3. *Tell and listen method*: memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan alasan, mempertahankan apa yang sudah dilakukan, dan mencoba mengambil reaksi ini dengan membimbing pegawai untuk berperilaku lebih baik.
4. *Problem solving approach*: mengidentifikasi berbagai problem yang dihadapi dalam pekerjaannya melalui pelatihan, *coaching* dan *counseling*.

Terlepas dari pendekatan apa yang digunakan, beberapa pedoman yang dapat dipakai dalam proses evaluasi adalah:

1. Menekankan aspek-aspek positif dari unjuk kerja pegawai.
2. Menyatakan kepada pegawai bahwa proses evaluasi adalah untuk memperbaiki unjuk kerja dan bukan sebagai hukuman.
3. Melakukan evaluasi secara pribadi.
4. Melakukan penilaian secara formal, paling tidak sekali setahun dan lebih sering bagi pegawai yang memiliki unjuk kerja yang buruk.
5. Memberikan masukan secara spesifik, tidak secara umum.
6. Menekankan masukan tentang unjuk kerja, bukan ciri-ciri pribadi.
7. Tetap tenang dan tidak memberikan pendapat tentang orang yang dievaluasi.
8. Mengidentifikasi tindakan yang dapat diambil oleh pegawai untuk memperbaiki unjuk kerja.
9. Menunjukkan kemauan untuk membantu pegawai dalam usahanya memperbaiki unjuk kerja.
10. Mengakhiri proses evaluasi dengan menekankan aspek positif dari unjuk kerja pegawai.



20

ANALISIS JABATAN

Pekerjaan adalah komponen dasar atau struktur organisasi dan merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang ingin berhasil harus memberikan perhatian bagaimana pekerjaan didesain. Suatu pekerjaan yang sesuai untuk seseorang, yang menimbulkan motivasi dan kinerja tinggi, hanya dapat diraih bila pekerjaannya jelas. Suatu pekerjaan yang merupakan sekumpulan tugas-tugas harus dilakukan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut, maka tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Dengan demikian, diperlukan analisis jabatan sgar pekerjaan pada jabatan tertentu dapat dilaksanakan oleh orang tepat sesuai syarat pekerjaan yang ditentukan.

A. PENGERTIAN ANALISIS JABATAN

Analisis jabatan atau *job analysis* diartikan sebagai pengumpulan, penilaian, dan penyusunan secara sistematis mengenai tugas-tugas dalam organisasi, yang biasanya dilakukan oleh seorang ahli. Jadi dapat dikatakan bahwa analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut. Jabatan selalu melekat dengan orang yang melakukannya juga dengan persyaratan yang untuk melakukan tersebut dan kondisi di mana pekerjaan itu dilakukan.

Data yang dikumpulkan secara lebih perinci meliputi tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*), dan standar untuk kerja (*performance standart*), tugas-tugas mengacu pada berbagai aktivitas atau kegiatan yang dilakukan seseorang dalam suatu jabatan. Untuk jabatan *supervisor* dalam sebuah bengkel mobil, misalnya tugasnya adalah memeriksa daftar hadir para pekerja, menguji perbaikan yang sudah dilakukan oleh montir, dan lain-lain. Tanggung jawab mengacu pada *out put* keseluruhan pekerjaan atau kegiatan yang harus dilakukan

dalam rangka suatu pekerjaan. Misalnya, tanggung jawab seorang supervisor dalam bengkel adalah pelaksanaan perbaikan mobil di bengkel dengan baik sesuai dengan kerusakan. Kemampuan yang dibutuhkan mengacu pada spesifikasi keahlian yang dibutuhkan, misalnya seorang supervisor harus mengetahui secara teknis tindak-tanduk perbaikan mobil, memiliki kemampuan memimpin, memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman yang sesuai, dan lain-lain. *Performance standard* mengacu pada standar kerja yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kinerja, misalnya kehadiran di tempat kerja dan jumlah *output* yang dihasilkan.

B. ALASAN PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN

Analisis jabatan dilakukan sebab informasi tersebut dapat menjadi landasan untuk mencocokkan pekerjaan, untuk mengetahui kemungkinan berbagai hambatan yang ditemui para pelaksana, dan menjadi landasan dalam pelaksanaan keseluruhan kegiatan MSDM dalam upaya memenuhi fungsinya. Dalam hal ini lebih lanjut William B. Werther mengatakan bahwa yang menjadi landasan utama kegiatan MSDM adalah:

1. *Mengevaluasi bagaimana tantangan lingkungan yang memengaruhi pekerjaan seseorang.*

Setelah memahami tugas-tugas seseorang yang didapat dari informasi analisis jabatan, akan dapat diprediksi apa yang menjadi hambatan-hambatan yang mungkin muncul dalam pelaksanaannya, misalnya di sebuah rumah sakit, tugas seorang juru rawat adalah memonitor perkembangan penyakit pasien, membersihkan ruangan, menghibur pasien, memberikan obat, mengingatkan bahwa keributan dan suasana ruangan akan dapat mengganggu pekerjaannya, dan kemudian bagaimana perubahan-perubahan teknologi memengaruhi pekerjaannya.

2. *Menghindari persyaratan kerja yang tidak dibutuhkan yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pekerjaan.*

Dengan memahami tugas-tugas dalam satu jabatan, akan langsung terlihat bahwa persyaratan tertentu yang mungkin tadinya menjadi persyaratan kerja menjadi tidak begitu penting. Misalnya, untuk pekerjaan seorang operator telepon tugasnya adalah menyambungkan dan menghubungkan telepon ke luar dan ke dalam, menjadi tidak beralasan jika melakukan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, kondisi fisik, tinggi atau pendek tubuh atau bahkan cacat kaki atau tidak. Ini perlu untuk mengaplikasikan sasaran sosial dalam MSDM.

3. *Mengungkapkan elemen-elemen kerja yang dapat membantu atau meningkatkan kualitas kehidupan kerja.*

Melalui informasi analisis jabatan juga akan diketahui apakah seseorang



merasakan pekerjaannya terlalu sederhana atau terlalu rumit. Diasumsikan bahwa bekerja bagi seseorang tidaklah sekadar melakukan pekerjaan tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan, di mana kebutuhan manusia itu kompleks termasuk di dalamnya untuk mendapat gaji, pengembangan diri, pengakuan, dan kebutuhan sosial, sehingga seseorang bisa tidak puas dengan pekerjaan yang terlalu sederhana dan menginginkan tanggung jawab yang lebih besar. Dengan analisis jabatan akan dapat diprediksi berbagai program yang dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja.

4. *Merencanakan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.*

Dengan informasi analisis pekerjaan akan diketahui apakah tugas-tugas yang dilakukan sekarang ini sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini. Ini bisa menjadi landasan untuk memprediksi tugas tambahan bilamana kegiatan usaha bertambah pada masa depan dan untuk memprediksi atau menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

5. *Mencocokkan pelamar kerja dengan jabatan yang kosong.*

Informasi analisis jabatan akan dipakai menentukan uraian tugas dan persyaratan jabatan. Ini menjadikan satu landasan yang sangat penting untuk melakukan rekrutmen dan seleksi pegawai, di mana persyaratan jabatan tersebut menjadi petunjuk atau masukan yang sangat penting dalam melakukan seleksi.

6. *Menentukan pelatihan untuk pegawai baru dan pegawai yang sudah berpengalaman.*

Dengan diketahuinya tugas-tugas yang sudah dilakukan akan dapat ditentukan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

7. *Menentukan rencana-rencana untuk mengembangkan pegawai yang memiliki potensi.*

Dengan didapatkannya informasi mengenai tugas-tugas yang dilakukan dalam setiap jabatan, para pegawai yang berpotensi akan dapat ditentukan, diarahkan, dan dikembangkan untuk menduduki jabatan atau rencana karier yang lebih tinggi. Misalnya untuk menduduki jabatan harus pernah menduduki beberapa jabatan, harus pernah mengikuti beberapa pelatihan tertentu, dan lain-lain.

8. *Menentukan standar kerja yang realistis.*

Dari informasi analisis jabatan akan diketahui tugas-tugas apa yang dilakukan dalam waktu kerja atau tentu saja itu dapat dipakai sebagai landasan untuk menentukan standar kerja yang realistis, yaitu standar yang tidak terlalu sulit dan tidak terlalu mudah untuk dicapai. Terlalu sulit dan terlalu mudah biasa tidak memberikan motivasi.



9. *Menempatkan pegawai yang dalam jabatan di mana mereka dapat menggunakan keahlian mereka secara efektif.*

Melalui analisis jabatan dicari informasi tentang apakah keahlian yang mereka miliki sesuai atau tidak dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Informasi ini menjadi landasan bagi MSDM untuk menempatkan pegawai di mana mereka dapat menggunakan keahlian mereka secara efektif.

10. *Memberikan kompensasi kepada pemegang jabatan secara adil.*

Sistem kompensasi atau penggajian yang adil berarti gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerja dan keahlian. Dari informasi analisis jabatan akan diketahui beban kerja yang realistis dari setiap jabatan. Ini menjadi landasan untuk menentukan sistem gaji yang lebih tepat dan pemberian motivasi.

C. PELAKSANAAN ANALISIS JABATAN

Pengumpulan informasi mengenai jabatan dapat dilakukan dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis.
2. Menentukan teknik pengumpulan informasi.
3. Menggunakan kuesioner.

1. Mengidentifikasi Jabatan yang Akan Dianalisis

Mengidentifikasi jabatan maksudnya mencari tahu jabatan-jabatan apa yang ada dalam organisasi. Dalam perusahaan kecil tentu saja ini tidak merupakan masalah, tetapi besar hal ini menjadi rumit karena terdapat jumlah jabatan yang sangat besar.

2. Menentukan Teknik Pengumpulan Informasi

Teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti:

- a. Kuesioner, yaitu daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis mengenai informasi yang dibutuhkan tentang jenis tugas, tanggung jawab, karakteristik petugas yang dibutuhkan untuk melakukannya, kondisi kerja, ciri kesehatan kerja, standar untuk kerja dan lain-lain.
- b. *Interview*, yaitu melakukan dialog secara langsung dengan pegawai mengenai aspek di atas. Teknik ini lebih kompleks dan dapat memakan waktu yang lebih lama sebab harus mewawancarai beberapa petugas secara terpisah.
- c. Observasi, yaitu melakukan pengamatan langsung kelapangan untuk melihat kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Ini efektif untuk jenis



tugas yang perilaku kerjanya dapat diamati. Observasi juga dapat dilakukan terhadap peralatan yang dipakai, kondisi kerja, standar kerja, dan lain-lain.

- d. *Panel of expert*, yaitu diskusi antarpara ahli pekerjaan, dalam hal ini para manajer, supervisor, atau teknisi di bidang pekerjaan yang sedang di analisis. Mereka ini diasumsikan memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam pelaksanaan pekerjaan yang sedang dianalisis.
- e. *Employee logs*, yaitu catatan harian para petugas, yang diminta untuk mencatat setiap hari kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaannya, peralatan yang digunakan, dan lain-lain.

3. Menggunakan Kuesioner

Sebagaimana disinggung di atas, penggunaan kuesioner merupakan teknik yang paling luas dipakai, karena kuesioner lebih memungkinkan untuk menanyakan berbagai aspek yang lebih luas dipakai mengenai pekerjaan.

Penggunaan bentuk kuesioner dalam pengumpulan data sudah barang tentu bisa berbeda antara perusahaan yang satu dan perusahaan yang lain, dan antara satu jabatan dan jabatan lain dalam satu perusahaan. Tetapi, untuk satu jabatan lebih baik digunakan satu bentuk kuesioner yang sama.

D. PENGGUNAAN INFORMASI ANALISIS JABATAN

Setelah informasi mengenai jabatan dikumpulkan, informasi tersebut menjadi landasan untuk menentukan:

1. Uraian jabatan (*job description*)

Ini adalah sebuah pertanyaan tertulis yang menggambarkan tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, dan kondisi kerja serta aspek-aspek lain dari sebuah pekerjaan yang biasanya ditulis dalam bentuk cerita.

2. Persyaratan jabatan (*job specification*)

Ini menggambarkan persyaratan pegawai pekerjaannya, yang dapat berhubungan dengan pendidikan, keahlian, dan persyaratan mental dan fisik.

3. Standar untuk kerja

Merupakan kegiatan dan output dari pekerjaan yang menjadi ukuran kinerja pegawai. Ada kalanya suatu pekerjaan tidak begitu jelas hasil kerjanya, misalnya pekerjaan pegawai administrasi, sehingga penilaian unjuk kerjanya mungkin dilihat atau diukur dari kegiatan atau perilaku kerja yang dilakukan seperti kehadiran di tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan lain-lain. Untuk tugas-tugas yang hasil kerjanya sangat jelas, misalnya tugas *salesman* yang menjual barang, dapat



dilihat dari jumlah barang yang dijual.

E. PERANCANGAN PEKERJAAN

Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja yang seorang karyawan secara organisasional. Rancangan pekerjaan dalam proses penentuan tugas-tugas harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari satu paket pekerjaan.



21

PENGELOLAAN MUTU DALAM PRODUKTIVITAS KERJA

Pengelolaan mutu sangat luwes dan dapat disesuaikan dengan keadaan setiap perusahaan atau organisasi pendidikan. Akan tetapi, sebelum mempertimbangkan program pengelolaan mutu perlu terlebih dahulu dibahas:

4. Gaya manajemen yang berlaku.
4. Perbandingan antara produktivitas tahun ini dan tahun lalu.
5. Perbandingan mutu.
6. Baik buruknya hubungan ketenagakerjaan dalam organisasi.
7. Tingkat semangat kerja.
8. Tingkat kemangkiran.
9. Kedudukan organisasi di mata masyarakat.

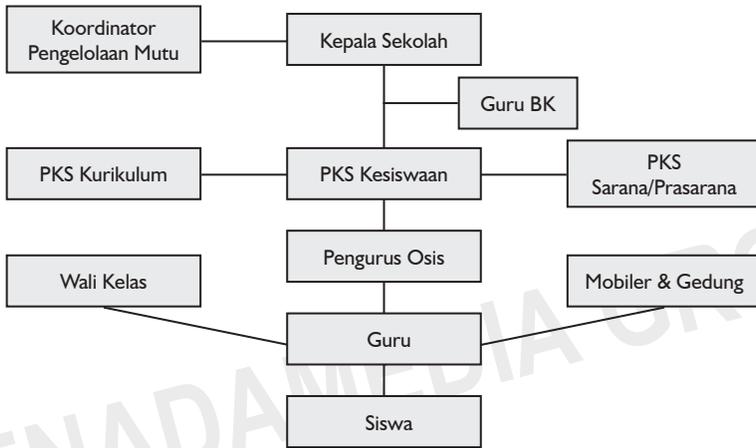
Langkah selanjutnya ialah membentuk suatu kepanitiaan pengendalian untuk mempelajari konsep pengelolaan mutu dan menentukan apakah pengelolaan mutu bermanfaat bagi organisasi. Panitia pengendali (*Steering Comitee*) ini harus mencakup sedikit-dikitnya seorang pengambil keputusan dari setiap bagian organisasi, tetapi tidak selalu kepala bagian. Adapun setiap keputusan yang diambil adalah mengikat setiap bagian, kecuali itu seorang anggota organisasi perlu diikutsertakan sebagai peninjau. Ada pula organisasi yang mengikutsertakan wakil pegawai dengan maksud melibatkan pegawai dalam setiap keputusan yang diambil, tetapi hubungan yang diharapkan dari semua anggota panitia adalah pemahaman atas konsep pengelolaan mutu dan saling pengertian akan peran masing-masing di dalam konsep tersebut.

A. PENEGASAN TUGAS DALAM PANITIA PENGELOLAAN MUTU

Penegasan tugas dalam panitia pengelolaan mutu adalah ditegaskan untuk mempelajari konsep pengelolaan mutu dan jika pengelolaan mutu dianggap bermanfaat dalam penerapannya di organisasi pendidikan, berdasarkan perkiraan bahwa program pengelolaan mutu diterima panitia

pengelola sekaligus juga membuat rencana pelaksanaan keputusan, memilih dan mendidik serta melatih pemimpin-pemimpin dalam pelaksanaan pengelolaan mutu.

Jika ada suatu masalah yang terlampau besar, kelompok pengendali mutu dapat memecah menjadi beberapa subkelompok, masing-masing bertugas memecahkan bagian khusus dari masalah tersebut. Pemimpin subkelompok ditunjuk oleh wali kelas berdasarkan kemampuannya yang terlihat dalam beberapa kali rapat. Jika keseluruhan masalah telah berhasil diatasi, arus subkelompok bergabung menjadi kelompok inti.



B. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN ANGGOTA KELOMPOK PENGELOLA MUTU

Para anggota pengelola mutu memecahkan beberapa keterampilan dasar sebelum memulai program. Adalah tugas pemimpin kelompok atau wali kelas untuk mengadakan orientasi (satu hari sampai sepuluh hari) membahas kerja pengelolaan mutu. Penjelasan yang diberikan menyangkut hubungan siswa dalam pembelajaran di organisasi pendidikan. Anggota kelompok pengelola mutu harus menjadi pendengar, guru dan pendorong yang baik untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam organisasi sekolah tersebut. Adapun materi pembekalan atau orientasi yang diberikan meliputi:

1. Pengumpulan data.
2. Lembar periksa.
3. Analisis sebab akibat.
4. Bagan pengendali dan teori kemampuan proses.
5. Peranan wali kelas.



6. Peranan BK.
7. Jaminan mutu.
8. Proses remedial.
9. Mutu.

C. ALAL-ALAT PENGELOLA MUTU

Untuk memecahkan persoalan-persoalan, pengelolaan mutu dalam organisasi pendidikan perlu dilengkapi dengan beberapa alat yang sederhana, tetapi cukup efektif. Tujuan dan cara menggunakan alat-alat ini diberikan kepada para anggota pengelolaan mutu pada waktu pendidikan dan pelatihan. Mereka diberi penjelasan mengenai semua teknik yang digunakan untuk memecahkan persoalan. Seluruh alat dan teknik itu diterangkan, anggota pengendali mutu disodori suatu persoalan praktis untuk dipecahkan. Dengan cara melatih diri demikian diharapkan para anggota pengelolaan mutu mampu menggunakan apa yang mereka pelajari untuk digunakan.

1. Pengumpulan Data

Langkah pertama pengelola mutu adalah pengumpulan data yang dapat memberikan penjelasan sebanyak mungkin mengenai persoalan yang dihadapi. Data-data dikumpulkan dari berbagai macam sumber. Proses pemecahan persoalan biasanya mencakup langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Pengelolaan mutu menerima daftar masalah yang diharapkan oleh kepala sekolah dapat dipecahkan. Salah satu persoalan atau masalah dipilih pengelola mutu sebagai kajian utama.
- b. Anggota pengelola mutu mendiskusikan persoalan atau masalah itu dan menentukan fakta yang diperlukan.
- c. Anggota tertentu ditugaskan untuk mengumpulkan keterangan dari sekolah.
- d. Para anggota mencari data dan menyerahkan hasilnya dalam rapat berikutnya.
- e. Guru menyusun data dengan teknik yang tepat menegaskan faktanya.
- f. Apabila persoalan atau masalahnya telah diketahui, kelompok atau para guru menentukan jalan keluar dari masalah tersebut.

2. Menyusun Data

Dengan visualisasi lewat bagan atau diagram data lebih mudah disusun sebagai bahan digunakan lembar catatan angkat turus (*tally*).



Dimensi Pemeriksaan	Jumlah Turus	Frekuensi	Di luar Batas Toleransi
326		20	tidak
329	///	33	ya
321	//	2	ya
330	/	1	ya
325		13	tidak
322	////	4	ya
331	//	2	ya
333	//	2	ya
327		7	tidak

3. Sumbang Saran

Sumbang saran (*brain storming*) adalah pembicaraan bebas mengenai segala segi dari suatu pokok masalah babas dalam arti tidak terbatas siapa yang berbicara dan tentang apa. Gagasan berkembang dan pemikiran-pemikiran baru muncul. Dalam sumbang saran, mula-mula ditentukan topiknya oleh pemimpin. Semua anggota ikut serta dengan menyampaikan pemikirannya secara bergilir, setiap gagasan tidak boleh dikritik, tetapi digolongkan dalam kategori-kategori standar yang mencakup siapa, apa, kapan, di mana, mengapa, bagaimana.

Jika suatu gagasan kelihatan memberikan jalan keluar yang paling mungkin pada sebagian kecil dari masalahnya, gagasan itu dicatat di papan tulis atau pada kertas.

Kalau aliran gagasan itu berhenti, gagasan-gagasan yang telah dicatat semuanya dipertimbangkan lagi dan dipilih, didiskusikan secara terperinci. Hal-hal yang dianggap penting dicatat menurut tingkat kepentingannya kemudian pemungutan suara dilakukan untuk menentukan jumlah dukungan pada setiap teknik yang lain.

Beberapa kesalahan berikut sering terjadi pada pengelola mutu yang belum berpengalaman dalam melakukan sumbang saran:

- Penulis gagasan di papan tulis atau kertas terlampau lamban sehingga kelupaan menuliskan pokok yang penting.
- Terjadi efek mengejek.
- Anggota mengikuti tradisi membicarakan gagasan menurut acara, padahal jika tahap pembicaraan memungkinkan, mereka dapat melompat membicarakan gagasan yang nomornya tidak berurutan, namun mempunyai kaitan yang erat.
- Anggota cenderung menggabungkan beberapa gagasan daripada bicarakan satu persatu.
- Gagasan yang dibicarakan lebih berkaitan dengan hal-hal di luar topik



- yang telah ditetapkan.
- f. Anggota tiba-tiba membuat kesimpulan dan merasa telah berhasil mendapatkan jalan keluar dari masalah, sebelum memahami masalah tersebut secara keseluruhan dan tuntas.
 - g. Seorang anggota cenderung mendominasi yang lain.
 - h. Pemimpin rapat tidak diberi giliran secara merata kepada semua peserta untuk berbicara.

Beberapa kesulitan itu akan tetap ada dalam setiap rapat sekaligus pengelolaan mutu mempunyai fasilitator yang ahli. Tetapi kesulitan tersebut dapat dikurangi sehingga tingkat minimum dengan pelatihan dan kesadaran atau kewaspadaan dalam setiap kali rapat. Bagaimana jika sumbang saran menemukan bahwa biang keladi masalah terletak di luar wewenang bagian tempat para anggota pengelola mutu dan produktivitas kerja.

Kalau di departemen atau bagian yang tersangka itu sudah ada pengelola mutu dapat bersama-sama mempelajari masalah tersebut, bila tidak, pemimpin guru dari bagian yang tersangka menjadi biang keladi masalah untuk menjelaskan operasinya dalam rapat pengelola mutu dan produktivitas kerja. Pengelola mutu dapat menyumbangkan gagasannya kepada guru tersebut, atau mendorong guru tersebut mendirikan pengelola mutu baru dibagiannya.

4. Faktor Sosial dalam Motivasi

Hubungan antara kepala sekolah dan guru serta di antara teman-teman sejawat memengaruhi iklim motivasi suatu organisasi pendidikan. Hubungan yang merugikan motivasi terjadi apabila:

- a. Manajemen tidak mempunyai arah yang jelas dalam hal prestasi atau tujuan organisasi pendidikan.
- b. Para atasan bersikap otoriter, memberi perintah tanpa penjelasan dan tidak sabar menghadapi pekerja yang mengalami kebosanan, bekerja tanpa semangat dan merasa tidak memberi kesempatan untuk maju.
- c. Struktur birokrasi sangat kaku sehingga tidak memungkinkan perubahan apa pun.

Iklim motivasi dapat menjadi baik apabila guru-guru diciptakan dan diarahkan dengan semangat kerja sama. Sasaran dan tujuan guru-guru harus dijelaskan, dan masalah-masalah yang timbul dari hari ke hari harus dipelajari dan diperhatikan, di dalam kelompok kerja guru dilakukan penggiliran piket yang dapat mengurangi tingkat kebosanan.

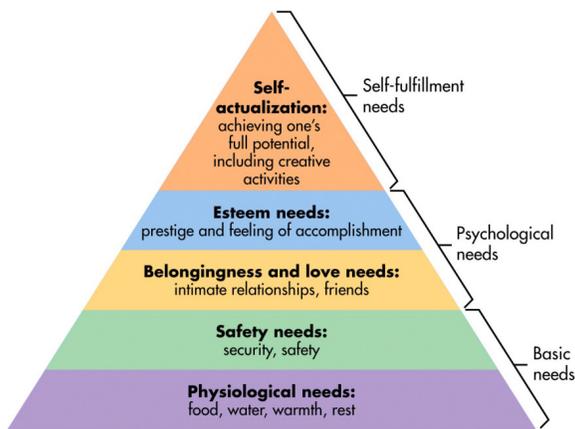
5. Pemberian Perangsang dan Imbalan Demi Motivasi

Banyak ilmuwan menilai rendah imbalan uang sebagai faktor motivasi.



Herzberg menyebutkan bukan motivator tetapi faktor *hygiene* belaka. Imbalan uang dapat memotivasi orang apabila jumlah yang diterima lebih tinggi dari jumlah yang diterima orang lain di dalam maupun di luar organisasi pendidikan tersebut. Maslow mengungkapkan hierarki kebutuhan manusia (lihat gambar di bawah). Tingkat yang lebih tinggi adalah kebutuhan akan keamanan dan keselamatan (*security*). Tingkat berikutnya adalah kebutuhan untuk diterima dalam pergaulan sosial (*social acceptance*), kemudian kebutuhan akan penghargaan dan gengsi (*self-realization or fulfilment*) yang terletak di puncak hierarki.

HIERARKI KEBUTUHAN MANUSIA MENURUT MASLOW



Sumber: Diunduh dari <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Imbalan dapat digunakan untuk memotivasi seseorang guna memenuhi tiap tingkat kebutuhannya. Tetapi untuk setiap tingkat kebutuhan ternyata diperlukan bentuk imbalan yang berbeda.

6. Pelatihan

Pelatihan atau pendidikan dan latihan, sekalipun sering dilakukan, masih diremehkan sebagai faktor motivasi yang ampuh. Peter Ducker menunjukkan bahwa justru dengan pelatihan yang terus menerus orang Jepang membuat pekerja makin besar tanggung jawabnya terhadap pekerjaan dan alat-alat yang digunakannya. Pelatihan membuat pekerja makin mengerti akan prestasinya, prestasi bawahannya, prestasi teman sejawatnya, prestasi organisasinya dan berusaha untuk dapat menciptakan komunitas kerja dan pekerja.



7. Peluang untuk Berkembang

Tidak setiap orang mau atau ingin maju dan senang menerima tambahan tanggung jawab, tetapi tidak ada orang yang mau ditempatkan pada posisi yang tidak menjanjikan kemajuan tanpa peluang untuk maju, pekerja akan menarik kesimpulan bahwa organisasi tidak memerdulkannya dan tidak membutuhkannya, hal ini dapat menghambat motivasi dalam jiwa pekerja, oleh karena itu manajemen perlu menciptakan dan memberikan lebih banyak peluang untuk maju terhadap para pekerja.

8. Motivasi dan Kemajuan Organisasi

Jelas kiranya bahwa pemberian motivasi tidak dapat diterapkan dalam suatu organisasi secara sembarangan seperti penerapan suatu sistem atau suatu prosedur, untuk itu diperlukan lingkungan yang dapat memelihara dan meningkatkan motivasi jiwa di seluruh organisasi serta disegala tingkat dan segala bidang.

Lingkungan yang memberikan dorongan tersebut diperlukan baik oleh organisasi maupun oleh masing-masing pekerja. Lingkungan itu sulit dibina apabila organisasi mengalami fluktuasi ekonomi, peraturan-peraturan pemerintah yang ketat serta kendala-kendala (*constarins*), politis dan lingkungan. Peranan modal dan teknologi menggantikan tenaga kerja tidak lagi menjamin keberhasilan. Oleh karena itu, memanfaatkan sumber daya manusia dengan kata manusiawi dan efektif dewasa ini merupakan metode yang paling diharapkan organisasi untuk dapat maju terus.



PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA

A. PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER

Karier, dari kata *career* dalam bahasa Inggris, pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia atau *personnel administration*. Menurut Drs. T. Hani Handoko dalam Susilo M. (1992) dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Alam* menyebutkan bahwa suatu karier atau *career* adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan seseorang.

Karier menunjukkan perkembangan beberapa karyawan secara individual dalam jenjang jabatan/pangkat yang dapat dipakai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

I. Perencanaan Karier

Berdasarkan definisi di atas, maka yang dimaksud dengan perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seseorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Dengan demikian, suatu persyaratan karier harus dilandasi penyusunan persyaratan-persyaratatan ataupun persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh seseorang, guna mendukung peningkatan kariernya. Keberhasilan seseorang juga dipengaruhi oleh hal-hal berikut:

- a. Pendidikan formalnya.
- b. Pengalaman kerjanya.
- c. Sikap atasannya.
- d. Prestasi kerjanya.
- e. Bobot pekerjaannya.
- f. Adanya lowongan jabatan.
- g. Produktivitas kerjanya dan sebagainya.

Namun demikian, bagaimana sulitnya meniti suatu karier, perencanaan

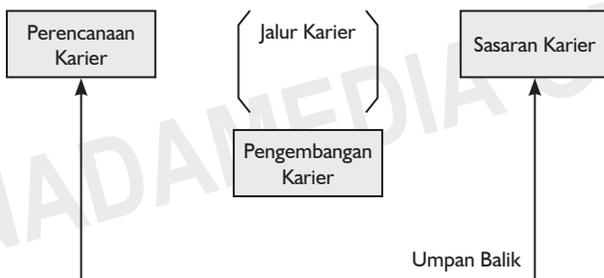
karier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siaga menggunakan kesempatan karier yang ada dengan sebaik-baiknya. Orang-orang yang berhasil baik dalam penugasannya di dalam suatu organisasi, biasanya sangat memperhatikan masalah-masalah perencanaan dan pengembangan karier tersebut.

2. Pengembangan Karier

Pengembangan karier atau *career development* adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Bagaimanapun juga pengembangan karier masing-masing anggota di dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung pada berbagai faktor yang telah disebutkan terdahulu.

Secara umum berikut disajikan kerangka perencanaan dan pengembangan karier (Susilo M, 1992: 71).

KERANGKA PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER



Sumber: Susilo M. (1992: 71)

Catatan:

- *Jalur karier (career path)* adalah pola pekerjaan berturutan yang membentuk karier seseorang.
- *Sasaran karier (career goal)* adalah posisi diwaktu yang akan datang di mana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya.

Suatu contoh karier yang cukup baik dan cukup jelas, untuk lebih memperjelas makna bagan kerangka pada bagan 1 tersebut di atas dapat dikemukakan sebagai berikut:

No.	Tingkat Jabatan	Nama Jabatan	Tipe Perubahan Jabatan	Lama Waktu (tahun)	Umur Terakhir
1	Calon karyawan	Calon analisis kredit	-	1	25
2	Karyawan	Analisis kredit	Promosi	4	29
3	Karyawan	Pembantu Kepala Analisis Kredit	Promosi	2	31



No.	Tingkat Jabatan	Nama Jabatan	Tipe Perubahan Jabatan	Lama Waktu (tahun)	Umur Terakhir
4	Supervisor	Kepala Analisis Kredit	Promosi	3	34
5	Supervisor	Kepala Administrasi Keuangan	Transfer	3	37
6	Manajemen	Wakil Pimpinan Cabang Kecil	Promosi	3	40
7			Menjalani pendidikan tambahan	1	41
8	Manajemen	Wakil Pimpinan Cabang Besar	Transfer	1	42
9	Manajemen	Pimpinan Cabang Kecil	Promosi	2	44
10	Manajemen	Pimpinan Cabang Besar	Transfer	3	47
11	Manajemen	Kepala Bagian Kredit Investasi	Promosi	3	50
12	Eksekuting	Wakil Direktur Bidang Investasi	Promosi	2	52
13	Eksekuting	Direktur	Promosi	4	56
14			Pensiun		

Dari contoh di atas dapat dilihat bagaimana seorang calon karyawan Perbankan meniti karier sehingga mencapai tingkat jabatan seorang Direktur sampai dengan masa pensiunnya pada usia 56 tahun. Betapa panjang jalur karier yang ditempuh dan berapa tahun harus dijalani untuk mencapai puncak karier tersebut. Di sini dapat dipahami bahwa titik central untuk memungkinkan meniti jalur karier tersebut di atas pada dasarnya terletak pada dua hal:

- a. Kemampuan intelektual
- b. Kepribadian dalam kepemimpinan

Oleh karena itu, kedua hal tersebut perlu senantiasa dibina oleh setiap karyawan/anggota organisasi apa pun terutama mereka yang potensial, kalau ingin maju dalam kariernya. Semua itu pada dasarnya merupakan bagian dari perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

B. RUANG LINGKUP PERENCANA KARIER

Suatu perencanaan karier merupakan bagian yang sangat penting, bahkan ikut menentukan dinamika organisasi, dalam rangka manajemen



sumber daya manusia. Dengan demikian, maka ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Perencanaan jenjang jabatan/pangkat individu karyawan/anggota organisasi.
2. Perencanaan tujuan-tujuan organisasi.

Kedua hal tersebut di atas tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya karena keduanya saling berkaitan. Karena jelas bahwa seseorang dijenjang-karierkan justru untuk menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, setiap perencanaan karier pasti mengarah kepada tercapainya kepentingan-kepentingan atau tujuan-tujuan organisasi. Makin lancar perencanaan an pelaksanaan karier anggota organisasi sesuai persyaratan yang sudah ada, makin dinamis organisasi yang bersangkutan.

1. Perencanaan Jenjang/Pangkat

Dengan jabatan dimaksudkan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab wewenang, hak seseorang anggota organisasi/perusahaan. Dalam hal ini baik jabatan struktural (pimpinan) maupun jabatan non-struktural atau dengan kata lain jabatan fungsional. Adapun yang dimaksud dengan pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang karyawan dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas juga jumlah personel yang menduduki pangkat tersebut. Sehingga dengan demikian, terdapat Piramidal Kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip "*span of control*" atau rentang kendali dalam organisasi.

Dalam perencanaan jenjang jabatan/pangkat tersebut perlu diperhatikan faktor-faktor yang menemukan sebagai berikut:

- a. Sifat tugas.
- b. Beban tugas.

2. Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang

Di setiap organisasi apa pun bentuknya, pasti terapat jabatan pokok dan jabatan penunjang. Dengan jabatan pokok, dimaksudkan jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya ada menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi. Misalnya: dalam suatu lembaga pendidikan, yang dimaksud jabatan pokok ada bidang yang menangani operasi pendidikan dan pengajaran. Atau kalau dalam organisasi perusahaan adalah bidang jabatan yang menangani produksi dan pemasaran dan sebagainya. Jabatan-jabatan pokok tersebut seyogianya ditempati atau diduduki orang-orang yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai/searah.



Adapun yang dimaksud dengan jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok organisasi/perusahaan. Jabatan penunjang tersebut apabila dimisalkan dalam lembaga pendidikan ataupun di suatu perusahaan adalah bagian umum ataupun bagian keuangan. Bagian-bagian tersebut tidak langsung menunjang pencapaian sasaran pokok organisasi, namun jelas membantu tercapainya tujuan ataupun sasaran pokok tersebut. Penempatan personel di bagian-bagian ini pun, perlu didasarkan pula pada latar belakang pendidikan dan/atau pengalaman yang sesuai.

3. Pola Jalur Karier Bertahap

Pola jalur karier bertahap ada suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dan jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karier seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seseorang karyawan/anggota organisasi dalam meniti kariernya. Di sinilah sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dan masing-masing individu yang bertekad meniti karier.

C. TAHAP-TAHAP KARIER

Secara formal karier adalah merupakan suatu urutan pekerjaan dan pengerjaan kerja yang mencakup apa yang dilakukan orang untuk mencari nafkah. Bagi kebanyakan orang karier dimulai daripada basis pendidikan formal. Dari titik ini karier bergerak maju ke dalam suatu pilihan pekerjaan awal dan sembarang jumlah pilihan berikutnya yang dapat melibatkan perubahan-perubahan itu sendiri. Suatu lintasan karier merupakan urutan pekerjaan yang dimiliki sepanjang masa selama satu karier. Lintasan karier bervariasi di antara karier yang diikuti secara internasional dengan perusahaan-perusahaan yang sama dan karier yang dikenal secara eksternal di antara berbagai macam perusahaan. Mengingat banyak organisasi menempatkan penekanan besar pada upaya membuat oportunitas karier pada jangka panjang menjadi tersedia bagi para pegawai mereka, maka lintasan karier eksternal akan semakin menjadi penting.

Entri dini kepada pekerjaan dan atau organisasi baru merupakan titik pertama di mana pegawai mulai mempelajari apakah mereka telah dipilih dengan baik dalam pengertian untuk mencapai kesesuaian-orang-pekerjaan-organisasi yang baik. Apabila ketidakcocokan terjadi, maka yang disebabkan oleh kegagalan di tempat lain dalam proses manajemen sumber daya manusia, pergantian yang dihasilkan dapat mengganggu bagi individu yang terlibat dan berbiaya mahal bagi organisasi.

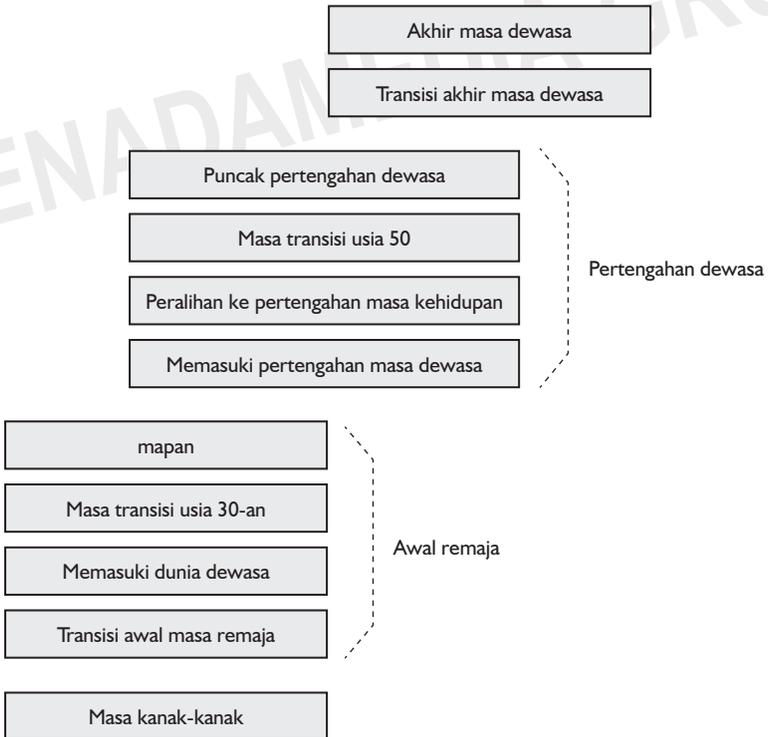


Pimpinan atau manajer disarankan dengan baik untuk memberikan tinjauan pekerjaan realistis. Kepada para pelamar dan membantu mereka untuk membuat pilihan-pilihan yang benar-benar terinformasi tentang apakah akan menerima suatu pekerjaan baru atau tidak. Para pelamar disarankan dengan baik untuk mengetahui diri mereka sendiri, mempelajari sebanyak mungkin tentang pekerjaan dan perusahaan potensial dan selanjutnya membuat keputusan-keputusan yang cermat dan terinformasi untuk menerima atau menolak tawaran pekerjaan.

Sejalan pegawai menjadi dewasa atau matang, mereka melewati berbagai macam tahapan kehidupan dewasa dengan implikasi-implikasi karier yang berlainan.

Berikut ini adalah model untuk periode perkembangan masa dewasa dengan tiga titik transisi, yaitu transisi dewasa dini, transisi pertengahan hidup, dan transisi dewasa akhir. Meskipun mereka tidak selalu terjadi secara persis seperti yang terlihat pada gambar, namun logika dari masing-masing transisi melibatkan tantangan personal dan tantangan karier yang unik.

TAHAPAN KARIER



Sumber: John R., 2000: 328.



Periode perkembangan dalam awal dan pertengahan masa dewasa:

1. Perpindahan ke masa dini. Mereka dewasa ini merupakan suatu periode untuk menyelesaikan pendidikan seseorang, memasuki suatu pekerjaan dan melakukan pernikahan. Keorangtuaan secara khas akan mengikuti, bersama-sama dengan tanggung jawab keluarga dan tanggung jawab pekerjaan yang baru. Ini merupakan masa dengan vitalitas, determinasi-diri, dan barangkali satu atau lebih perusahaan pekerjaan.
2. Transisi pekerjaan hidup. Pada usia akhir 30-an atau awal usia 40-an tahun, karier adalah sangat penting. Komplikasi keluarga menekan orientasi ini, dan krisis personal dapat terjadi. Sebagian frustrasi tertentu dalam karier juga terjadi dan membawa serta bersama dengannya pertanyaan-pertanyaan tambahan tentang percaya diri, tujuan dan identitas. Untuk pertama kalinya, kesehatan dan penuaan menjadi perhatian-perhatian yang relevan.
3. Masa dewasa menengah dan akhir. Pengenduran dimulai di sini, dengan suatu pengetahuan tentang sistem dan meredanya tujuan. Perhatian beralih kepada upaya membuat dampak nyata dalam pekerjaan, menjadi mentor pegawai lain serta menyeimbangkan tujuan dan realita. Ini merupakan masa untuk mengonsolidasikan urusan-urusan pribadi dan menerima limitasi-limitasi karier. Langkah berikutnya merupakan pensiun dan barangkali karier baru.

Pada saat kita berpikir tentang tahap-tahap atau transisi-transisi kehidupan dewasa. Kita harus memperhatikan bahwa cepat atau lambat sebagian besar level karier orang akan berakhir. Puncak karier (*career plateau*) merupakan suatu posisi di mana seseorang tidak akan berkemungkinan untuk pindah ke level tanggung jawab pekerjaan yang lebih tinggi. Tiga macam alasan umum untuk puncak karier adalah pilihan personal, kemampuan yang terbatas, dan peluang yang terbatas. Bagi sebagian orang, puncak dapat terjadi pada suatu titik dalam kehidupan ketika ia sesuai dengan kebutuhan individu mereka, bagi orang lainnya, puncak dapat tidak dikehendaki dan membuat frustrasi. Dalam kedua kasus itu, dipelukan imajinasi dan upaya dari seseorang yang berada pada puncak karier.

D. JENIS-JENIS PENGEMBANGAN KARIER

I. Pengembangan Karier Secara Individual

Secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penititan kariernya lebih lanjut Drs. T.H. Handoko di dalam Susilo M. (1992: 79) mengatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan masing-masing individu sebagai berikut:



a. Prestasi kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Kemajuan karier sangat tergantung pada prestasi kerja (*performance*).

b. Eksposur

Kemajuan karier juga ditentukan oleh eksposure, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa eksposur, karyawan yang berprestasi baik, mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya. Para manajer mendapat eksposur terutama melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka.

c. Permintaan berhenti

Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karier apabila ada kesempatan karier di tempat lain. Sehingga permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan pindah tempat bertugas/bekerja. Bepindah-pindah tempat bekerja tersebut bagi sementara merupakan bagian strategi karier mereka.

d. Kesetiaan organisasi

Kesetiaan pada organisasi di mana seseorang bertugas/bekerja turut menentukan karier yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah pada umumnya ditemui pada sarjana baru (yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya pada profesinya).

e. Mentor dan sponsor

Para mentor atau pembimbing karier informal bila berhasil membimbing karier karyawan atau pengembangan kariernya lebih lanjut, maka para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier orang-orang lain. Sering kali sponsor karyawan adalah atasan langsung.

f. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Hal ini terjadi, apabila karyawan meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, sebagainya. Hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karier karyawan.



2. Pengembangan Karier Secara Organisasional

Pengembangan suatu karier seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individu saja, sebab hal itu kadangkala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian organisasi yang berwenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur pengembangan karier para karyawan/anggota organisasi. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karier, dan sebagainya. Dalam hal ini, lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut. Sehingga dengan demikian, pihak manajemen (pimpinan) selalu “*well-informed*” mengenai upaya-upaya karier personalia dalam organisasinya.

E. FORMULA PENGEMBANGAN KARIER

Bagaimana Anda membuat pilihan karier? Richard Leider, seorang *career consultant* dari Amerika Serikat mempunyai formula yang dapat membantu mewujudkan rencana karier pegawai/staf dalam suatu organisasi.

$$T + 2P + E + V$$

- **T** = *talent* atau bakat

Untuk mengetahui seseorang mudah saja, tanyakan diri masing-masing apa kelebihan dan kelemahan diri? Bagaimana cara memfokuskan kelebihan dan mengatur kelemahan sendiri? Mayoritas orang tidak memanfaatkan bakat mereka. Mereka tidak memilih karier, yang memilih mereka. Mereka tenggelam dalam setumpuk pekerjaan tertentu karena mereka harus bekerja, atau seseorang bilang mereka bagus dalam pekerjaan itu.

Orang muda cenderung memulai karier dari jalan yang terbuka, terlepas karier itu cocok dan sesuai dengan bakatnya ataupun tidak. Memang tidak bisa disalahkan karena tuntutan zaman telah membuat orang mengambil kesempatan yang belum tentu sesuai bakatnya. Kemudian sebelum disadari, pekerjaan tersebut sudah mengambil setengah dari hidup mereka. Lalu muncul pertanyaan, “Mengapa saya melakukan pekerjaan ini? Mengapa saya memulai jalan karier ini, mengapa saya tidak mengikuti bakat saya?” penyesalan tiada berarti. Lebih baik, sejak awal pertanyakan kembali apa bakat kita dan carilah pekerjaan yang sesuai.

- **2P** = *passion* dan *purpose*, artinya gairah dan tujuan



Ini berarti kita perlu juga bertanya ke diri sendiri tentang apa yang perlu dilakukan dalam organisasi tempat kita bekerja. Apa yang kita tuju adalah tujuan di mana semua keinginan itu berkumpul dan kita memiliki gairah untuk mencapainya. Tentu saja gairah ataupun minat kita akan lebih cepat sampai ke tujuan bila bergabung dengan bakat yang dimiliki. Tempatkan bakat-bakat kita untuk bekerja pada area dari kebutuhan yang kita percaya. Memilih pekerjaan bagi tentu merupakan kesempatan yang lebih bermakna dari sekadar bangun pagi dan membayar tagihan *handphone*.

- **E = environment**, berarti lingkungan

Ternyata lingkungan kerja juga memengaruhi pengembangan karier seseorang. Apa yang akan terjadi bila seseorang bekerja di tempat yang tidak sesuai dengan gaya kerja dan temperamen Anda? Bisa-bisa kemampuan orang tersebut yang seharusnya berada di atas rata-rata tidak muncul dan bahkan dapat membuatnya kehilangan energi.

Kecocokan antara bakat, gairah kerja dan tujuan didukung dengan lingkungan kerja sesuai mampu meningkatkan energi bekerja yang hebat dan karier. Seseorang dapat melejit dengan cepat dalam kariernya. Lingkungan yang mendukung seseorang mengekspresikan diri dapat memberi suntikan energi dalam melakukan pekerjaan.

- **V = vision**, atau pandangan

Ini adalah elemen terakhir yang dapat mendorong karier seseorang. Dengan melakukan *visioning* atau mencoba memandang masa depan, berarti seseorang melihat bagaimana kariernya di masa mendatang. Bakat, tujuan, gairah kerja dan lingkungan adalah semua tentang gaya bekerja dan pilihan pekerjaan. Dengan kata lain, visi menggambarkan bagaimana pekerjaan cocok untuk seorang karyawan sepanjang hidupnya. Memang tidak mudah untuk mencapai visi yang jelas dari tiap-tiap orang, tetapi ini bukan berarti tidak layak untuk dicoba bukan?

F. PARADIGMA CAREER SECURITY

Dari penggunaan yang lazim istilah paradigma sering diartikan sebagai pola/model tertentu yang kita anut. Paradigma berpikir tertentu akan memengaruhi sikap, tindakan dan kebiasaan tertentu. Paradigma dengan kata lain tidak disadari menjadi “hukum” dan kita semua adalah anak dari hukum itu. Oleh sebab itu, logislah kalau dikatakan, salah satu syarat untuk maju adalah mengganti (baca:menyempurnakan) paradigma lama dengan paradigma yang lebih unggul.

Dalam hal pekerjaan/karier, sedikitnya ada dua paradigma yang berkembang, yaitu *job security* dan *career security*, *job security* merujuk



pada keamanan atas pekerjaan yang dimiliki atau diberikan oleh pihak perusahaan (eksternal), sementara *career security*, maka kesalahan terbesar adalah munculnya keyakinan bahwa kita bekerja untuk orang lain. Tentu saja pandangan seperti ini sudah kedaluwarsa sebab pijakan perkembangan karier haruslah diciptakan dari diri individu. Pekerjaan memang bisa saja milik perusahaan, tetapi karier adalah milik Anda”. Pola berpikir yang mengedepankan *job security* sering kali justru mejadi “pembunuh” bagi sumber daya terbesar yang Anda miliki.

Adakah yang salah dari paradigma *job security* itu sampai dijuluki sebagai “pembunuh” sumber daya individu? Kalau dikatakan salah, harkah semua orang meninggalkan kantor untuk mendirikan perusahaan sendiri, mejadi *business owner*, *self-employment* atau investor seperti yang digambarkan dalam “*paradigm shift*” ala Robert Kiyosaki dalam *Cashflow Quadrant*? Jawabannya tentu tidak mutlak harus demikian.

I. Posisi dan Misi

Perbedaan arti *job security* dan *career security* akan membentuk pemahaman *irrational* yang mandul kalau diartikan secara posisi, tetapi akan “klop” kalau diartikan secara misi. Artinya, untuk memahami *career security* maka Anda harus melepaskan diri dari apa pun posisi Anda (karyawan, profesional pemilik usaha) dan hanya berpegang pada diri Anda yang menjadi sumber segalanya bagi kelangsungan karier Anda. Dengan kata lain, *career security* adalah ajaran mentalitas pengusaha. Lagi-lagi kita terjebak dalam arti posisi dengan kalimat pengusaha karena istilah ini sudah dikeramatkan sedemikian rupa selama bertahun-tahun sehingga kebanyakan orang takut untuk menyebut dirinya pengusaha, padahal suka atau tidak suka, semua orang adalah pengusaha, pejuang gagasannya. Inilah arti *career security*.

Agar tidak terlalu banyak menghadapi jebakan idiom, maka perubahan paradigma dari *job security* harus diatur dengan tata letak (realisasi misi) yang tidak saling berlawanan. Hal itu mengingat bahwa setiap paradigma mengandung plus minus. Tugas kita adalah mengambil plus dari *job security* yang telah menyelimuti kultur kita mewariskan kepercayaan bahwa modal untuk membeli keamanan atas pekerjaan adalah loyalitas dan kerja keras. Ajaran mentalitas yang dimaksudkan untuk mengubah bentuk tatanan fisik kalau memang secara riil belum mampu dan tidak diperlukan. Paradigma *career security* mengajarkan perubahan *mindset* (pola pikir) dari bekerja dengan cemeti perintah menuju bekerja atas keinginan untuk memperbaiki diri atau dorongan berprestasi di tempat kerja. Cemeti perintah akan akan menciptakan karakter “*asking for*” dalam arti “*low bargain*” yang membuat banyak orang melihat tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan



sebagai beban hidup. Sementara *career security* akan menciptakan karakter mental sebagai “*giver*”. Tangan “*giving*” (memberi) bagaimanapun akan lebih mulia dibanding tangan “*asking*” (menerima).

Hal terakhir yang harus diingat juga adalah bahwa perubahan paradigma sebenarnya merupakan jembatan peradaban dari level rendah ke level yang lebih tinggi. Kalau orang sudah berpegang pada paradigma lebih positif, maka kemungkinan besar dapat dikatakan bahwa ia punya potensi lebih besar untuk menciptakan perilaku yang lebih positif dalam merespons keadaan. Sebab keadaan yang sebenarnya terjadi, meskipun kita menganut paradigma *job security*, tetapi kita bisa mudah kehilangan pekerjaan karena keputusan orang lain, kebijakan lembaga atau bahkan perubahan negara lain. Kalau dikaji untung-ruginya, *career security* lebih mendorong pada upaya menciptakan persiapan di dalam untuk menghadapi perubahan keadaan di luar sementara *job security* tidak mendorong demikian atau lebih cenderung pasrah. Artinya perubahan paradigma dari *job security* ke *career security* melambangkan tangga peradaban yang lebih atas/lebih untung.

Dengan sedikit pertimbangan di atas, rasanya tidak ada ruginya atau bahkan tidak mengandung risiko ancaman keamanan apa pun kalau kita sudah bisa menyambut baik ajakan untuk mengganti paradigma kerja dari *job security* ke *career security*. Alasan rasional dan faktual yang dapat kita jadikan pijakan untuk mengganti paradigma itu adalah kenyataan bahwa kenyataan tidak lagi menyisakan ruang “*comfort zone*” atau paling tidak ukurannya makin sempit. Penyempitan itu bisa disebabkan oleh banyak faktor, mulai dari persaingan, peristiwa eksternal dan perubahan kebijakan.

Persaingan yang oleh para ahli diistilahkan sudah mencapai tingkat tinggi menuntut kualitas pengecualian. Kualitas rata-rata sudah semakin jauh perhitungan. Kalau ada perusahaan membutuhkan—misalnya saja—tenaga *accounting* dengan kualifikasi S-1, tentu semua orang mengatakan mudah. Tetapi kalau ditambah kualifikasinya harus bisa bahasa Inggris, sudah berkurang yang berani mengatakan mudah. Apalagi kalau ditambah dengan penguasaan *job skill* yang memang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan riil di lapangan, misalnya saja harus bisa menguasai MYOB, peraturan perpajakan, Brevet A/B, maka dipastikan tidak semua orang mengatakan mudah. Lebih-lebih kalau ditambah embel-embel harus berpenampilan “menarik”.

2. Keterampilan

Paradigma *career security* bertumpu pada kekuatan keterampilan, yaitu mengeluarkan semua sumber daya internal, keunggulan, dan bakat di tempat kerja agar bisa lebih mendatangkan manfaat dan prestasi bagi diri kita dan bagi orang lain. Keterampilan diartikan sebagai kemampuan



untuk melakukan sesuatu dengan tepat dan mahir (*skill is the ability to do something expertly*). Arah pengembangan keterampilan bisa mengacu pada formula yang sudah lazim dengan sedikit penyempurnaan. Di antara formula yang dapat disebutkan di sini akan diuraikan secara singkat di bawah ini.

a. Keterampilan dan Sikap

Keterampilan kerja (*job skill*) dipahami sebagai kemampuan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Kalau dielaborasi ketertarikannya dengan aneka ragam “*human capital*” maka *job skill* lebih banyak diperankan oleh IQ (*Intellectual Quotient*). *Mental skill* mengacu pada pengertian *leadership skill*, yaitu kemampuan menyelesaikan benda hidup atau sering disebut *software skill* seperti misalnya menangani persoalan hubungan dengan manusia. *Mental skill* lebih banyak diperankan oleh EQ (*Emotional Quotient*).

Dengan paradigma kerja baru, maka fokus pengembangan tidak lagi perlu diarahkan pada wilayah dikotomistik, tetapi merebut keduanya dengan menempuh cara belajar melewati garis pembatas definitif itu. Tidak lagi menggunakan jarum jam, tetapi sudah saatnya menggunakan kompas. Tidak lagi menganut paradigma mesin, tetapi manusia yang benar-benar manusia dengan segala kemampuan untuk memilih yang lebih baik dan tidak lagi berbicara mana yang lebih penting antara *job skill* dan *mental skill*.

b. Pikiran dan Tindakan

Rasanya sudah tidak asing kalau kita sering membuat definisi tentang kemampuan orang di mana ada orang yang cuma bisa mengerjakan, tetapi tidak bisa membuat konsep. Paradigma lama itu tidak terasa menjebak kita ke dalam pembatas kemampuan yang menyempitkan. Lebih-lebih kalau sudah disikapi secara perang. Si A hanya fasih dengan konsepnya, “omong-omong” dan sebaliknya si B hanya bisa bekerja tetapi tidak bisa berpikir kritis.

Paradigma kerja baru membutuhkan pengalihan fokus untuk memperluas batas definitif kemampuan yang tidak lagi hanya bisa mengerjakan atau hanya berpikir melainkan mengasah keduanya. “jika Morita menciptakan kerajaan Sony tanpa jasa konsultan atau Sam Walton yang tak bergelar MBA sukses membangun Wal Mart, maka jawabnya: mereka bukan sekadar *people of action*, tetapi sekaligus *people of thought*-pemikir yang kritis”.

c. Belajar

Keahlian ini bertumpu pada keahlian untuk “belajar bagaimana belajar yang sesungguhnya”, bukan sekadar “kesediaan belajar”. Sama sekali bukan sebuah sikap untuk menafikkan makna “kesediaan diajar” yang telah membuat kita menjadi tahu akan tetapi ketika sudah berbicara kunci



utama pengembangan manusia (individu atau organisasi) maka kunci itu adalah menjadi “*learner*”. Dengan menjadi *learner*, Gap yang diciptakan oleh pemahaman dikotomistik dari sekian acuan pengembangan *skill* dapat dijembatani. Bahkan sebetulnya fakta alamiah telah lebih dulu menjelaskan bahwa semua “*Gained Quality*” tidak bisa dilepaskan dari unsur *learning* didalamnya termasuk bagaimana cara berjalan kaki bagi bayi.

Supaya bisa menjadi *learner* lagi seperti bayi, maka syarat yang harus dipenuhi adalah kesediaan menjadi “*beginner*” yang selalu dapat melihat materi/objek dengan lensa baru (*creative*). Dan tanda tanya (*curiosity*). “*You can learn new things at any time in your life if you’re willing to be a beginner. If you actually learn to like being a beginner, the whole world opens up to you.*” Kata *Barbara Shaer*. Ada kalanya “blok mental” terjadi bukan karena kita tidak tahu, tetapi justru karena kita sudah tahu.



SISTEM UPAH

Pembayaran kompensasi langsung dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan, contohnya manajer, supervisor, sekretaris, pegawai/karyawan pabrik yang di bayar berdasarkan waktu, pegawai menerima upah harian, pegawai menerima upah mingguan, pegawai menerima upah bulanan dalam jumlah yang sudah ditetapkan. Kompensasi ini pada umumnya disebut gaji atau upah.

A. GAJI DAN UPAH

Gaji adalah bulanan jasa dalam bentuk uang yang diterima sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan mencapai tujuan organisasi, atau juga dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi.

Upah adalah kata lain dari gaji, yang kerap ditujukan kepada pegawai tertentu, biasanya pada pegawai bagian operasi, oleh karena itu gaji dan upah dimaknakan sama.

Gaji dan upah menjadi salah satu alasan bagi seseorang untuk mau atau rajin bekerja, dan merupakan alasan yang sangat penting di antara yang lain, seperti untuk berprestasi, berafiliasi dengan orang lain, mengembangkan diri, atau untuk mengaktualisasikan diri. Paling tidak hampir 90% pertentangan antara pekerja dan majikan diakibatkan masalah gaji, bukan yang lain. Ini menjadi bahwa gaji merupakan aspek yang sangat penting, dari sudut pandang organisasi dan juga menjadi salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kinerja, memberi motivasi pegawai, merangsang pegawai yang masih baru yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi, mempertahankan pegawai yang ada supaya mampu bertahan dan meningkatkan produktivitas. Oleh sebab itu, perencanaan atau penentuan gaji menjadi isu yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia dan yang harus ditentukan secara hati-hati dan melalui langkah-langkah tertentu seperti yang dijelaskan berikutnya.

Langkah-langkah dalam Penentuan Gaji dan Upah

Arti penting gaji sebagaimana disebutkan di atas menghendaki penentuannya harus dilakukan dengan baik agar fungsional sebagai alat untuk motivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas. Salah satu aspek yang sangat penting dalam hal ini jumlah gaji yang diterima pegawai harus memiliki *internal equity* dan *external equity*. *Internal equity* adalah jumlah yang diperoleh dipersepsi sesuai dengan input yang diberikan, dibandingkan dengan pekerjaan-pekerjaan yang sama dalam perusahaan. *External equity* adalah jumlah yang diterima dipersepsi sesuai jumlah yang diterima dibandingkan dengan yang diterima dalam pekerjaan yang sejenis di luar organisasi dalam menentukannya dapat melakukan dengan langkah-langkah berikut:

- a. Menganalisis jabatan/tugas
- b. Mengevaluasi jabatan
- c. Melakukan survei gaji atau upah
- d. Menentukan tingkat gaji

a. Analisis Jabatan/Tugas

Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya *internal equality* dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji.

b. Evaluasi Jabatan/Tugas

Penilaian pekerjaan secara umum dilakukan dengan mempertimbangkan isi pekerjaan atau faktor-faktor seperti tanggung jawab, keterampilan atau kemampuan, tingkat usaha yang dilakukan oleh ahli atau panitia yang sangaja dibentuk oleh organisasi untuk melakukan evaluasi. Anggota panitia tersebut hendaknya orang-orang yang akrab dengan jabatan yang dibicarakan, di mana masing-masing mungkin memiliki perspektif yang berbeda tentang sifat pekerjaan dan sebaiknya juga mengikutsertakan karyawan.

Dalam melakukan penelitian pekerjaan, ditemukan beberapa metode yang dilakukan dalam praktik, yaitu:

1) Metode pemeringkatan (*job ranking*)

Metode pemeringkatan adalah menilai tingkat kepentingan secara umum dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan yang lain atau meng-out-kan pekerjaan menurut tingkat kepentingan dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan, kemudian secara subjektif pekerjaan mana yang lebih penting diurutkan dibandingkan dengan yang lain. Contohnya, dalam sebuah bengkel adalah kepala bengkel,



sekretaris, supervisor, masinis, keempat sekretaris, dan kelima kepala bengkel tiga kali lebih penting dibandingkan dengan sekretaris dan seterusnya.

2) Metode pengelompokan (*job grading*)

Metode pengelompokan adalah menetapkan suatu pekerjaan dalam kategori tertentu atau klasifikasi atau kelompok. Kelompok-kelompok itu disebut kelas jika berisi jabatan yang sama, dan disebut tingkatan jika berisi pekerjaan yang berbeda, tetapi mempunyai kesulitan yang sama.

3) Metode perbandingan faktor

Metode perbandingan faktor adalah membandingkan beberapa faktor dalam pekerjaan yang dapat dikompensasi. Misalnya, beberapa pekerjaan kunci dibandingkan dengan beberapa faktor yang dapat dikompensasikan seperti tanggung jawab, *skill*, tingkat usaha, dan kondisi kerja lebih jelasnya dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- Memperoleh informasi jabatan.
- Menentukan faktor-faktor yang dapat dikompensasi, misalnya dan umumnya adalah tanggung jawab, *skill*, tingkat usaha dan lingkungan kerja.
- Menentukan jabatan kunci, misalnya dalam sebuah bengkel dengan beberapa jenis pekerjaan kunci adalah kepala bengkel, supervisor, masinis, keamanan, dan sekretaris.
- Membuat peringkat jabatan kunci berdasarkan faktor-faktor yang dapat dikompensasi.

4) Metode penentuan poin (*point system*)

Metode ini dilakukan dengan cara menentukan poin atau angka untuk faktor-faktor yang langsung menentukan tarif gaji untuk faktor, perbedaan lain setiap faktor yang dapat dikompensasi dipecah dalam bentuk subfaktor yang lebih perinci, misalnya tanggung jawab dibagi dengan tanggung jawab terhadap orang, peralatan dan bahan, perbaikan, keamanan, dan kendaraan, *skill* diperinci dengan pengalaman dan pendidikan. Tingkat usaha diperinci dengan usaha mental dan usaha fisik, lingkungan dirinci dengan lingkungan yang tidak menyenangkan dan lingkungan yang berbahaya, kemudian ditentukan level dan poin masing-masing faktor.

B. TUNJANGAN DAN PROGRAM KESEJAHTERAAN

Gaji atau upah, insentif bagi hasil, merupakan kompensasi yang langsung dikaitkan dengan nilai relatif jabatan seseorang dalam organisasi (gaji atau upah) dan tingkat kinerja seorang pegawai atau kelompok pegawai.



Jenis kompensasi lain di mana hampir semua organisasi memberikannya dan sangat luas dan yang penting adalah tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya berdasarkan pada kinerja pegawai, tetapi didasarkan keanggotaannya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai. Sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dapat bekerja lebih baik, seperti rasa aman dari kemungkinan terjadinya risiko dilakukannya pemutusan hubungan kerja, mengalami gangguan kesehatan, kebutuhan untuk beristirahat dari pekerjaan, kebutuhan untuk berinteraksi secara akrab dengan orang lain, dan lain- lain.

Tunjangan dari pemberian berbagai fasilitas itu disebut dengan berbagai macam istilah, seperti *benefit and services*, program kesejahteraan, program pelayanan, dan kompensasi pelengkap. Apa pun istilah yang digunakan, maksud dan tujuan pemberiannya sama, untuk membantu pegawai memenuhi kebutuhan rasa adil, kebutuhan fisik dalam upaya meningkatkan produktivitas, mengurangi perputaran kerja, dan mengurangi gangguan untuk rasa sebagai faktor yang sangat penting dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi.

Garry Desler mengklasifikasikannya dengan:

1. Upah waktu tidak kerja, asuransi pengangguran, cuti dan liburan, cuti sakit dan uang pesangon.
2. Tunjangan asuransi yang meliputi kompensasi asuransi jiwa, asuransi rumah sakit, medis, dan cacat.
3. Tunjangan pensiun yang meliputi sosial *security* dan rencana pensiun
4. Tunjangan dinas karyawan yang meliputi tunjangan jasa personel (*credit union*, jasa konseling, *employee assistant plan*, jasa personel lain misalnya liburan, program penurunan berat badan, tunjangan adopsi, *country club* perusahaan, *subsidy cultural*, program makan siang dan belajar, dan asisten rumah). Tunjangan jasa yang berhubungan dengan kerja misalnya pengasuhan anak yang disubsidi, dan perawatan orangtua (*elder care*).
5. Program tunjangan fleksibel yang meliputi preferansi karyawan atas aneka macam tunjangan dan pendekatan kafeteria.

Program tunjangan dan peningkatan kesejahteraan dapat dikategorikan menjadi lima, yaitu:

1. Pembayaran upah tidak bekerja dengan alasan tertentu.
2. Jaminan terhadap risiko kerja.
3. Program peningkatan kesehatan dan kesejahteraan.
4. Program yang berkaitan dengan pengembangan diri karyawan .
5. Tunjangan yang diharuskan undang-undang.



C. PEMBAYARAN UPAH TIDAK BEKERJA

Pembayaran upah waktu tidak bekerja adalah pembayaran upah kepada pegawai tersebut tidak bekerja. Dasar pemikiran adalah pegawai terkadang tidak bisa bekerja sebagaimana biasa dengan alasan tertentu, seperti sakit atau urusan yang penting yang dapat diterima, tetapi perusahaan tetap membayar upahnya. Untuk itu, tentu saja perusahaan akan menentukan alasan-alasan yang dapat diterima melalui kesepakatan kerja bersama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai gambaran Undang-Undang Ketenagakerjaan Nomor 25 Tahun 1997 Pasal 114 mengatakan:

1. *Upah tidak dibayar apabila pekerja tidak melakukan pekerjaan*

Pegawai sewaktu-waktu berhenti bekerja karena berbagai alasan seperti situasi ekonomi, kesehatan, meninggal dunia, dan alasan yang lain yang mengakibatkan terjadinya pemutusan hubungan kerja, atau hal lainnya yang terjadi secara alamiah dan pasti seperti pegawai akan pensiun. Dalam pelaksanaan kerja dapat saja terjadi kecelakaan yang mengakibatkan seorang cacat dan tidak dapat bekerja. Ini merupakan risiko kerja yang harus dihindari. Untuk itu, perusahaan mengikutsertakan semua pegawainya dalam program penjaminan dalam bentuk asuransi, dana pensiun, jamsostek, dan sejenisnya.

2. *Program penjaminan terhadap risiko kerja*

Program pelayanan dalam usaha peningkatan kesejahteraan pegawai ini bisa berupa penyediaan berbagai macam fasilitas seperti menyediakan makanan, mendirikan kantin, penyediaan tempat ibadah, fasilitas olahraga, perumahan, fasilitas pengobatan, koperasi, fasilitas transportasi, dan lain-lain.

3. *Pelayanan dan peningkatan kesejahteraan*

Program kesejahteraan dalam usaha peningkatan kesejahteraan pegawai ini bisa berupa penyediaan berbagai macam fasilitas seperti menyediakan makanan, mendirikan kantin, penyediaan tempat ibadah, fasilitas olahraga, perumahan, fasilitas pengobatan, koperasi, fasilitas transportasi, dan lain-lain.

4. *Pengembangan pegawai*

Mengangkat program pengembangan pegawai berupa pemberian beasiswa, program kursus singkat tentang keterampilan khusus dan lain-lain.

5. *Keharusan menurut undang-undang*

Yang terakhir program yang diharuskan oleh undang-undang, yaitu berupa bentuk pembayaran, penyediaan fasilitas yang diharuskan oleh undang-undang. Sebagian sudah termasuk dalam keterangan di atas seperti upah tidak bekerja dengan alasan tertentu dan tunjangan hari raya (THR).



KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

A. ARTI PENTING KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA

Dalam bidang keselamatan dan kegiatan kerja menekankan pentingnya keterlibatan manajemen puncak dalam organisasi. Ada tiga sebab pokok terjadinya kecelakaan, yakni peristiwa-peristiwa secara kebetulan, kondisi-kondisi atau tindakan-tindakan secara kebetulan, kondisi-kondisi dan tindakan-tindakan atau perbuatan-perbuatan yang membahayakan.

Masalah keselamatan kerja adalah penting bagi manajer karena beberapa alasan. Salah satu alasannya adalah adanya angka kecelakaan karena pekerjaan yang agak mengejutkan. Di Amerika Serikat misalnya, The National Safety Council melaporkan bahwa dalam tahun-tahun terakhir ini terdapat lebih daripada 14.000 kematian dan hampir 2,5 juta kelukaan disebabkan oleh kecelakaan dalam pekerjaan. Banyak ahli dalam bidang keselamatan kerja berpendapat bahwa angka-angka tersebut jauh di bawah angka-angka yang sebenarnya The U.S Public Health service untuk periode yang sama melaporkan bahwa hampir 8,5 juta orang menderita luka-luka.

Seorang ahli dalam bidang keselamatan kerja Willie Hammer, mengatakan bahwa program keselamatan kerja diadakan karena tiga alasan penting, yakni alasan berdasarkan kemanusiaan, alasan berdasarkan undang-undang dan alasan ekonomik.

1. Alasan berdasarkan kemanusiaan

Pertama-tama para manajer mengadakan pencegahan kecelakaan atas dasar kemanusiaan yang sesungguhnya. Mereka melakukan demikian untuk mengurangi sebanyak-banyaknya rasa sakit, dan pekerja yang menderita luka serta keluarganya sering diberikan penjelasan mengenai akibat kecelakaan.

2. Alasan berdasarkan undang-undang

Ada juga alasan mengadakan program keselamatan kerja berdasarkan undang-undang. Pada waktu sekarang di Amerika terdapat undang-undang federal, undang-undang negara bagian, dan undang-undang

kota praja tentang keselamatan dan kesehatan kerja dan bagi mereka yang melanggarnya dijatuhkan denda.

3. Alasan ekonomik

Akhirnya ada alasan ekonomik untuk menjadi sadar akan keselamatan kerja karena biaya kecelakaan dapat sangat besar bagi perusahaan.

B. PERANAN PENYELIA DALAM MELAKSANAKAN KESELAMATAN KERJA

Sebagai seorang manajer yang menaruh perhatian besar terhadap keselamatan kerja, maka tujuan pokok mereka adalah menanamkan keinginan kepada para pekerja untuk bekerja secara berhati-hati. Mengurangi bahaya/risiko sebanyak-banyaknya adalah penting, tetapi bagaimanapun baiknya tempat kerja, tetap akan terjadi kecelakaan kecuali bila para pekerja ingin bekerja secara berhati-hati dan mau melaksanakannya. Pada hakikatnya alternatif pilihan terbaik bagi manajer adalah menanamkan keinginan pada pekerja untuk bekerja secara hati-hati. Kemudian apabila perlu dilaksanakan peraturan-peraturan keselamatan kerja.

Kebanyakan para ahli dalam bidang keselamatan kerja sepakat bahwa “tanggung jawab pekerja” atas keselamatan kerja seperti ini mempunyai catatan-catatan yang jauh lebih baik daripada perusahaan-perusahaan yang tidak memilikinya. Misalnya menurut sejarah angka kecelakaan pada pabrik Dupont Chemical di Jerman adalah jauh lebih rendah daripada angka kecelakaan pada industri kimia sebagai suatu keseluruhan.

Pada Dupont di Jerman masalah pertama yang penting bukanlah produksi, tetapi keselamatan kerja. Setelah memeriksa laporan-laporan kecelakaan direktur dan pembantu-pembantunya di pabrik tersebut baru memperhatikan masalah hasil, mutu, dan biaya.

Singkatnya, mungkin adalah aman untuk mengatakan bahwa tanpa tanggung jawab sepenuhnya dari semua tingkat manajemen, setiap usaha untuk mengurangi tindakan-tindakan yang membahayakan pada pihak pekerja akan gagal. Sehubungan dengan itu, maka perlu diingat bahwa penyedia (supervisor, pengawas) pada tingkat paling bawah merupakan mata rantai yang kritis/penting dalam rangkaian manajemen. Sebagai seorang ahli dalam bidang keselamatan kerja, Willie Hammer menyatakan bahwa bagi para pekerja, mandor mewakili manajemen. Ia harus berusaha agar perintah-perintah manajemen dilaksanakan dengan menggunakan wewenang dan pengaruh pribadinya. Apabila mandor tidak menangani masalah keselamatan kerja secara bersungguh-sungguh, maka orang-orang bawahannya juga tidak mau melakukannya.



TINDAKAN-TINDAKAN UNTUK PENCEGAHAN KECELAKAAN

No.	Sebab Kecelakaan	Tindakan Pencegahan
1	Melaksanakan prosedur yang kurang baik dengan seenaknya	Yakinkan bahwa pegawai menerima prosedur yang harus diikutinya
2	Mengikuti prosedur yang salah	Sebelum mengeluarkan perintah, yakinkan bahwa perintah tersebut adalah sudah benar untuk kondisi perlengkapan, operasi, lokasi dan setempat
3	Gagal mengikuti prosedur yang sudah ditentukan	Tinjau kembali prosedur-prosedur untuk menjamin pegawai dapat menyelesaikannya tanpa menghalangi kesulitan apa-apa.
4	Kurang memahami prosedur	Dapatkan kepastian bahwa pegawai memahami instruksi-instruksi yang diterimanya
5	Kurang menyadari bahaya/risiko	Tunjukkan tindakan-tindakan pencegahan yang harus diperhatikan
6	Kurangnya alat-alat atau perlengkapan yang sesuai	Jamin bahwa alat-alat yang direncanakan untuk tujuan tertentu digunakan untuk tujuan tersebut dan tersedia apabila diperlukan
7	Kegiatan-kegiatan terhambat karena campur tangan di antara pegawai	Jamin bahwa terlalu banyak orang tidak berusaha bekerja dalam bidang yang sama pada waktu yang bersamaan sehingga mereka saling mengganggu dan menyebabkan timbulnya kecelakaan
8	Kurangnya data guna mengambil keputusan yang baik atau tepat pada waktunya	Periksa perlengkapan selama proses seleksi untuk menjamin bahwa jalannya mesin tidak terlalu cepat bagi operator, yang mengakibatkan ia membuat kesalahan atau mengalami kecelakaan
9	Tidak dapat memusatkan perhatian karena kondisi atau perlengkapan yang tidak baik	Jamin bahwa penjaga-penjaga dan alat-alat diberikan apabila diperlukan
10	Gagal mengambil tindakan-tindakan pada waktu yang tepat karena alat-alat yang salah	Perintah operator untuk memberitahukan kepada penyedia atau pegawai bidang pemeliharaan apabila ada alat yang salah
11	Salah mencatat tanda kritis	Beritahu operator sehingga ia memahami arti setiap pemberitahuan
12	Kelelahan	Periksa tingkat kegaduhan, getaran, suhu, kelembapan, dan perlengkapan tempat kerja untuk menyakinkan bahwa hal-hal tersebut tidak menyebabkan pekerja menjadi lelah

Secara umum kecelakaan adalah peristiwa yang menyebabkan seseorang menjadi luka. Menurut Dale S. Bech dalam bukunya *Personal: The Management of People at Work*, “Sesungguhnya kecelakaan adalah suatu kejadian atau peristiwa yang tidak diharapkan yang merintangi atau mengganggu jalannya kegiatan biasa (*an accident is really an unexpected occurrence that interrupts the regular progress of an activity*).” Sebenarnya kecelakaan adalah apa saja yang tidak direncanakan atau tidak diadakan untuk per-



ubahan atau penyimpangan dari apa yang diharapkan. Kecelakaan adalah suatu peristiwa yang negatif atau tidak menguntungkan. Banyak kecelakaan yang terjadi tanpa mengakibatkan luka. Seseorang dapat tersandung batu ketika sedang berjalan tanpa menderita luka-luka. Dalam praktik, khususnya dalam perusahaan, perhatian cenderung dicurahkan kepada kecelakaan-kecelakaan yang menyebabkan luka. Akan tetapi, pencegahan luka juga merupakan pencegahan kecelakaan.

Sebab Utama Kecelakaan

Para ahli dalam bidang keselamatan kerja mengetahui bahwa ada tiga faktor penting yang menambah adanya atau timbulnya kecelakaan dalam organisasi. Kejadian-kejadian atau peristiwa-peristiwa secara kebetulan ikut menyebabkan timbulnya kecelakaan, tetapi sedikit banyak berada di luar kekuasaan manajemen, oleh karena itu akan dipusatkan pada kondisi-kondisi atau tindakan-tindakan yang membahayakan.

Kondisi-kondisi yang membahayakan yang menyebabkan sebab utama timbulnya kecelakaan, antara lain:

- a. Perlengkapan yang penjagaannya kurang baik.
- b. Perlengkapan yang kurang rusak.
- c. Susunan atau prosedur yang berbahaya dalam, pada, atau sekitar mesin atau perlengkapan.
- d. Tempat penyimpanan yang membahayakan terlalu banyak muatan.
- e. Penerapan yang kurang memadai, misalnya cahaya kurang/tidak cukup, menyilaukan.
- f. Ventilasi yang kurang baik, misalnya pergantian udara yang kurang baik.

Macam-macam kondisi yang membahayakan ini perlu dihapuskan atau dikurangi sebanyak-banyaknya.

Para ahli dalam bidang keselamatan kerja mengetahui bahwa ada tiga faktor yang lebih banyak berhubungan dengan pekerjaan ikut menyebabkan timbulnya kecelakaan, yakni *“the job itself, the work schedule, and the psychological climate of the workplace* (pekerjaan itu sendiri, rencana kerja, dan suasana psikologis tempat kerja)”.

Misalnya kita mengetahui bahwa beberapa pekerjaan adalah lebih berbahaya daripada pekerjaan-pekerjaan yang lain. Menurut penyelidikan pekerjaan seorang tukang derek menimbulkan kira-kira tiga kali lebih banyak kunjungan rumah sakit karena kecelakaan daripada pekerjaan seorang mandor. Demikian pula, pekerjaan dalam beberapa bagian adalah lebih aman daripada pekerjaan dalam bagian-bagian yang lain.

Rencana kerja juga memengaruhi angka kecelakaan, karena kecela-



kaan meningkat jauh hari. Angka kecelakaan biasanya tidak meningkat selama lima hari atau enam jam pertama hari kerja. Akan tetapi, melebihi itu angka kecelakaan meningkat dengan perbandingan yang lebih besar daripada peningkatan/pertambahan dalam banyaknya jam kerja. Ini sebagian disebabkan oleh kelelahan dan sebagian lagi oleh kenyataan bahwa kecelakaan lebih sering terjadi pada regu yang bekerja pada malam hari.

Akhirnya banyak ahli berpendapat bahwa psikologis tempat kerja juga memengaruhi angka kecelakaan. Misalnya telah diketahui bahwa kecelakaan lebih sering terjadi dalam pabrik yang mempunyai angka pemberhentian yang tinggi dan di mana ada permusuhan di antara para pegawai, banyak upah yang dipotong dan penghidupan rusak. Faktor ketegangan seperti suhu tempat kerja yang tinggi, penerangan yang kurang baik, dan tempat kerja yang gaduh juga diketahui ada hubungannya dengan angka kecelakaan yang tinggi. Seorang penulis mengatakan bahwa penemuan-penemuan ini berarti “suasana psikologis” memengaruhi angka kecelakaan. Ia mengatakan bahwa pekerja-pekerja yang bekerja dalam ketegangan, atau tidak aman/pasti, tampaknya mengalami lebih banyak kecelakaan daripada yang bekerja tidak dalam suasana yang demikian.

C. CARA MENCEGAH TERJADINYA KECELAKAAN

1. Pendekatan Dasar Terhadap Pencegahan Kecelakaan

Ada beberapa cara untuk melakukan pencegahan kecelakaan. Di Amerika Serikat misalnya, *the national safety council* mengatakan bahwa pencegahan kecelakaan tergantung kepada tiga E- *engineering* (keteknikan), *education* (pendidikan), dan *enforcement* (pelaksanaan). Pekerjaan harus direncanakan (*engineered*), untuk keselamatan kerja pegawai-pegawai harus diberi pendidikan (*educated*) dalam prosedur keselamatan kerja, dan peraturan-peraturan keselamatan kerja harus dilaksanakan (*enforced*).

Akan tetapi, dalam praktik pencegahan kecelakaan itu menjadi dua kegiatan pokok, yakni mengurangi kondisi-kondisi yang membahayakan dan mengurangi tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan yang membahayakan.

2. Mengurangi Kondisi-kondisi yang Membahayakan

Mengurangi kondisi-kondisi yang membahayakan adalah penting sekali dalam wewenang para ahli dalam bidang keselamatan kerja tugas mereka adalah menghapuskan atau mengurangi bahaya fisis. Akan tetapi, semua penyedia (pengawas) dan manajer mempunyai peranan dalam mengurangi kondisi-kondisi yang membahayakan.



3. Mengurangi Tindakan-tindakan yang Membahayakan Melalui Seleksi Penempatan

Salah satu cara untuk mengurangi kecelakaan adalah menolak individu-individu yang mudah mendapat kecelakaan sebelum mereka diperkerjakan. Kecelakaan-kecelakaan adalah sama dengan jenis-jenis pelaksanaan pekerjaan yang kurang baik lainnya, dan oleh karenanya Anda berkepentingan untuk menolak orang-orang ini, seperti Anda mungkin berkepentingan menolak pelamar-pelamar yang kemungkinan besar “masa jabatannya tidak lama,” “suka mencuri,” atau “prestasinya rendah”.

Sesungguhnya para ahli ilmu jiwa sedikit berhasil dalam menolak individu-individu yang mungkin mudah mendapat kecelakaan untuk beberapa pekerjaan tertentu. Teknik utama adalah mengenal faktor perseorangan (seperti ketajaman mata) yang mungkin ada hubungannya dengan kecelakaan dalam pekerjaan. Kemungkinan Anda menentukan apakah skor angka (terhadap sifat yang khas ini) sungguh-sungguh ada hubungannya dengan kecelakaan yang terjadi dalam pekerjaan. Data riwayat hidup (blanko lamaran), ujian-ujian, dan pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara merupakan beberapa cara yang Anda dapat menggunakannya. Beberapa contoh, sebagai berikut:

- a. Ujian stabilitas perasaan dan ujian kepribadian
Ujian psikologis-khususnya ujian untuk mengetahui stabilitas perasaan telah digunakan untuk menolak pengemudi taksi yang mudah mendapat kecelakaan. Di sini (seperti yang Anda dapat membayangkan) ujian merupakan suatu alat penyaringan yang sangat efektif apabila diberikan kepada pelamar dalam kondisi yang penuh gangguan dan kekacauan (seperti yang mungkin ia alami di jalan). Dalam hal ini, para peneliti menemukan bahwa supir taksi yang membuat lima kesalahan atau lebih dalam ujian demikian mengalami rata-rata tiga kali kecelakaan, sedangkan mereka yang membuat kurang dari lima kali kesalahan hanya mengalami rata-rata 1, 3 kali kecelakaan.
- b. Ujian ketajaman mata
Kita telah membicarakan bahwa penglihatan yang baik mempunyai peranan penting untuk mencegah terjadinya kecelakaan dalam banyak pekerjaan, termasuk mengemudikan mobil dan mengoperasikan mesin. Dalam penyelidikan yang lain (yang dilakukan dalam suatu pabrik kertas) 52 orang pegawai yang sulit mengalami kecelakaan dibandingkan dengan 52 orang pegawai yang mudah mendapat kecelakaan. Di sini peneliti menemukan bahwa 63% dari kelompok yang tidak mengalami kecelakaan lulus dalam ujian penglihatan (ketajaman mata) sementara hanya 33% dari kelompok yang mengalami kecelakaan lulus dalam ujian tersebut.



Singkatnya, Profesor Norman Maier menyimpulkan: dilihat dari sudut kepentingan praktis kenyataan menunjukkan bahwa ada suatu hubungan yang erat antara ujian untuk mengetahui hal mudah mendapat kecelakaan ini dengan kecakapan dalam melakukan pekerjaan. Dengan memilih pegawai-pegawai yang hasil ujiannya baik-artinya skor/angka rendah dalam ujian untuk mengetahui hal mudah mendapat kecelakaan, para manajer dapat mengurangi kecelakaan dan dalam pada itu meningkatkan mutu/kemampuan pegawai.

4. Mengurangi Tindakan-tindakan yang Membahayakan Melalui Pelatihan

Kita juga telah mengetahui bahwa pengalaman banyak mengurangi kecelakaan. Karena pelatihan dapat memberikan suatu pengganti untuk pengalaman, maka akibatnya ialah bahwa pelatihan keselamatan kerja dapat juga banyak mengurangi terjadinya kecelakaan.

Pelatihan demikian juga mungkin cocok bagi pegawai-pegawai baru. Anda dapat melatih mereka dalam prosedur-prosedur dan praktik-praktik keselamatan kerja; peringatkan mereka mengenai bahaya-bahaya yang mungkin terjadi; dan bekerja untuk mengembangkan kecenderungan mereka ke arah keselamatan kerja.

5. Mengurangi Tindakan-tindakan yang Membahayakan Melalui Ajakan dan Propaganda

Banyak organisasi menggunakan salah satu jenis “propaganda”—seperti; plakat-plakat keselamatan kerja sebagai bagian (atau keseluruhan) program-program keselamatan kerja mereka. Plakat-plakat demikian (dan propaganda lain) dapat menjadi bermanfaat dalam suatu penyelidikan, misalnya penggunaannya dapat meningkatkan “perilaku keselamatan kerja sampai lebih 20%”.

Sebaliknya, adalah juga bahwa Anda tidak dapat mengganti plakat-plakat untuk suatu program keselamatan kerja yang luas dan lengkap: sebagai gantinya, Anda dapat menggunakannya dalam hubungannya dengan usaha-usaha lain untuk mengurangi kondisi-kondisi dan tindakan-tindakan yang membahayakan. Misalnya, hal ini membantu mencocokkan plakat-plakat dengan program keselamatan kerja Anda sendiri. Jadi, apabila Anda bulan ini menekankan “tantangan yang bersifat melindungi”, maka “plakat bulan yang bersangkutan” harus menekankan atau menggarisbawahi tekanan ini. Penting juga dalam meyakinkan bahwa plakat-plakat itu sering diubah.



6. Mengurangi Tindakan-tindakan yang Membahayakan Melalui Tanggung Jawab Manajemen Puncak

Mengurangi kecelakaan merupakan akibat pengembangan sikap sadar akan keselamatan kerja pihak pegawai. Jelaskan kiranya bahwa tanpa tanggung jawab sepenuhnya manajemen puncak, sikap-sikap ini mungkin tidak dapat terwujud.

IKHTISAR:

BAGAIMANA MENGURANGI KECELAKAAN

1. Periksa kondisi-kondisi yang membahayakan.
2. Melalui seleksi; usahakan menolak pegawai yang mungkin mendapat kecelakaan untuk suatu pekerjaan.
3. Dorongan dan latih pegawai-pegawai Anda agar menjadi sadar akan keselamatan kerja: tunjukkan kepada mereka bahwa Anda menangani keselamatan kerja dengan sungguh-sungguh.
4. Laksanakan peraturan-peraturan keselamatan kerja.

D. KESELAMATAN PEGAWAI: MASALAH DAN CARA MENGATASINYA

I. Masalah-masalah

a. Tiga Masalah Kesehatan yang Penting

Manajer-manajer zaman sekarang di Amerika Serikat menghadapi banyak masalah yang kompleks, dan di antara masalah-masalah tersebut yang paling menonjol adalah masalah alkoholisme, kecanduan obat, dan kekacauan emosi di antara para pekerja yang tampaknya makin meningkat.

Adalah sulit menentukan dengan tepat berapa banyak pekerja yang menderita karena masalah ini, atau beberapa biaya mereka bagi perusahaan yang bersangkutan. Menurut penyelidikan yang dilakukan oleh The American Society for Personnel Administration and the Bureau of National Affairs, "3% sampai 6% pegawai menunjukkan gejala-gejala ini." Meskipun demikian, penemuan-penemuan ini mungkin mengatakan kurang dari jumlah yang sebenarnya. Penyelidikan-penyelidikan yang lain memperkirakan lebih dari 5% pegawai di Amerika Serikat menderita karena alkoholisme (sakit karena terlampau banyak minum minuman alkohol). Akan tetapi, dengan tidak memerdulikan banyaknya atau jumlahnya yang tepat, jelas bahwa masalah kesehatan ini sungguh-sungguh gawat, dan bahaya kebanyakan manajer dapat menduga untuk cepat atau lambat dihadapkan pada pekerja-pekerja yang mempunyai masalah-masalah demikian.



b. *Alkoholisme*

Harrison trice dan kawan-kawannya telah melakukan penyelidikan secara mendalam mengenai alkoholisme dalam pekerjaan, dan penemuan-penemuan mereka menggambarkan masalah pecandu minuman alkohol dan masalah-masalah yang menjadi akibatnya (kebanyakan pecandu minuman alkohol adalah orang-orang perbandingan pecandu minuman alkohol laki-laki dan perempuan adalah 5 banding 1).

Pengaruh alkoholisme terhadap pekerja dan pekerjaannya adalah besar sekali. Baik mutu maupun jumlah hasil kerjanya menurun secara tajam/menyolok. Suatu formulir mengenai “angka kemangkiran dalam pekerjaan” terjadi karena efisiensi menurun. Kecelakaan-kecelakaan dalam pekerjaan yang dialami oleh pecandu minuman alkohol tidak tampak banyak meningkat, agaknya karena ia bekerja jauh lebih berhati-hati (akan tetapi, keberhasilannya juga berkurang). Akan tetapi, angka kecelakaan di luar pekerjaan adalah tiga sampai empat kali lebih tinggi daripada angka kecelakaan bagi mereka yang bukan pecandu minuman alkohol. Berlawanan dengan pendapat umum, perpindahan di antara pecandu alkohol adalah tidak terlalu tinggi. Komponen-komponen program pengendalian alkoholisme yang penting antara lain:

- 1) Pernyataan kebijaksanaan
Datang dari pimpinan tertinggi pernyataan kebijaksanaan ini meningkatkan organisasi pada suatu program, merencanakan isi program, dan menyerahkan tanggung jawab kepada pihak-pihak yang tepat dalam organisasi. Hal ini menunjukkan kemauan organisasi untuk membantu mereka yang memerlukannya.
- 2) Kerja sama serikat sekerja
Di mana pegawai-pegawai diwakili oleh satu serikat sekerja, maka masalah ini adalah penting. Dengan lebih dini memasukkan dalam program, serikat kerja dapat mempunyai peranan penting dalam mendapatkan kerja sama dan bantuan dari kelompok pegawai.
- 3) Pendidikan
Diinginkannya adanya suatu program organisasi yang luas mengenai informasi dan pendidikan yang mencakup dimensi masalah alkoholisme dan masalah program pengendalian organisasi lainnya.
- 4) Pelatihan
Penyedi (pengawas) dan manajer pada semua tingkat harus diberi pelatihan yang cukup dalam program tanggung jawab mereka di dalamnya. Penyelia memikul tanggung jawab utama untuk mengenal masalah dan untuk bekerja dengan individu yang bersangkutan.
- 5) Pelayanan profesional
Harus bersiap-siap untuk pelayanan profesional. Hal ini dapat menca-



kup seorang pengasuh, seorang penasihat, seorang ahli dalam bidang kepegawaian, seorang dokter, atau seorang dokter penyakit jiwa. Hal ini dapat juga mencakup pelayanan medis di luar perusahaan dalam masyarakat.

2. Teknik yang Digunakan untuk Mengatasi Masalah

Ada empat macam teknik yang sudah umum digunakan untuk mengatasi masalah ini, termasuk pemberian hukuman, pemberhentian, penyuluhan dalam perusahaan, dan penyerahan kepada lembaga di luar perusahaan. Hukuman, pemberhentian dalam waktu pendek lebih sering digunakan untuk mengatasi obat atau kecanduan (ketidakstabilan) emosi. Pemecatan/pemberhentian sering digunakan untuk mengatasi masalah alkoholisme dan obat, pemberhentian hampir tidak pernah digunakan dalam hal kekacauan emosi.

Penyuluhan dalam perusahaan paling sering digunakan untuk mengatasi pecandu minuman alkohol dan mereka yang mengatasi peranannya sedang kacau. Dalam kebanyakan hal penyuluhan diberikan oleh bagian kepegawaian atau pegawai staf medis perusahaan. Penyelia-penyelia (pengawas-pengawas) langsung yang telah memperoleh pelatihan khusus dalam banyak hal juga memberikan pelatihan.

Di Amerika Serikat banyak perusahaan menggunakan lembaga-lembaga luar seperti *Alcoholics Anonymous*, dokter penyakit jiwa, dan balai pengobatan untuk mengatasi masalah alkoholisme dan sakit kacau perasaan. Lembaga luar jarang digunakan untuk mengatasi masalah obat.

Singkatnya, disiplin (pemberhentian sementara), penyuluhan dalam perusahaan, dan penyerahan kepada lembaga luar merupakan teknik-teknik yang agaknya paling sering digunakan untuk mengatasi alkoholisme dan kecanduan perasaan. Ada satu kecenderungan untuk memberhentikan pegawai karena masalah obat; akan tetapi banyak responden dalam pengamatan ini “tidak menunjukkan bagaimana mereka mengatasi masalah obat”.

Trice menyarankan beberapa tindakan tertentu yang dapat diambil oleh para manajer untuk mengatasi alkoholisme, tindakan-tindakan yang semua mengandung pelatihan penyelia atau kebijaksanaan perusahaan. Ia mengatakan bahwa para penyelia harus dilatih untuk mengenal pecandu minuman alkohol dan masaah yang ditimbulkannya. Majikan harus juga menentukan kebijaksanaan perusahaan yang mengakui alkoholisme sebagai masalah kesehatan dan menuangkan dalam rencana kesehatan kerja.



MUTU SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL

Pada pengujung abad kedua puluh ini seluruh dunia mengalami perubahan dalam berbagai segi kehidupan, baik pada tingkat nasional, regional maupun global. Di bidang politik misalnya terjadi berbagai perubahan yang drastis dan fundamental seperti berakhirnya perang dingin antara negara-negara adikuasa dan runtuhnya rezim otoriter yang menganut ideologi komunisme di Eropa Timur. Di bidang militer tercapai kesepakatan untuk mengakhiri perlombaan persenjataan meskipun tampaknya negara-negara maju tetap berusaha menciptakan alat-alat perang/senjata-senjata yang semakin canggih. Di bidang ekonomi semakin banyak orang yang berbicara mengenai globalisasi perekonomian yang ditandai oleh interpedensi antara berbagai negara, baik antara negara-negara industri yang sudah maju maupun antara negara-negara maju dan negara-negara yang sedang berkembang (dunia ketiga).

Meskipun berbagai masalah tetap ada disegala bidang seperti proteksionisme oleh sementara negara industri yang maju misalnya di bidang tekstil dan hasil-hasil pertanian. Dewasa ini semakin santer terdengar bahwa abad kedua puluh satu akan merupakan abad informasi berkat kemajuan yang sangat pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya teknologi komputer. Sering terdengar ucapan bahwa dunia terasa semakin “kecil” dan “dekat” saja karena berbagai terobosan di bidang transportasi dan komunikasi.

Berbagai masalah seperti masalah lingkungan hidup seperti kebocoran ozon, efek rumah kaca, deportasi, semakin meluasnya daerah gurun diberbagai bagian dunia, limbah industri, limbah rumah tangga, dan sebagainya semakin menarik perhatian banyak pihak, baik di dalam maupun di luar pemerintahan maupun lingkungan negara. Gejala lain yang muncul adalah semakin vokalnya berbagai lembaga swadaya masyarakat tentang berbagai aspek kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Aspek-aspek kehidupan dan penghidupan tampaknya mendapat perhatian lembaga- lembaga tersebut antara lain masyarakat demokrasi di bidang politik dan ekonomi, keterbukaan dalam interaksi politik dan sosial, hak-hak asasi manusia, pemerataan pembangunan ekonomi dan hasil-hasilnya,

kesenjangan sosial, kesetiakawanan sosial, keterkaitan antara pendidikan dan kesempatan kerja, perlindungan terhadap konsumen, perlindungan terhadap tenaga kerja, perlindungan hukum dan masih banyak hal lain lagi.

Dari pengamatan berbagai banyak pihak seperti politisi, usahawan, para pakar, para “*Opinion Learders*” menunjukkan bahwa semuanya itu berangkat dan bermuara pada pentingnya pengakuan dan penghargaan terhadap harkat dan martabat manusia artinya berbagai perubahan yang telah, sedang dan akan terjadi tampaknya berkaitan erat dan langsung dengan peningkatan mutu hidup manusia, baik pada tingkat individu, tingkat masyarakat umum tingkat negara/bangsa.

Prioritas pembangunan nasional diletakkan pada bidang ekonomi seiring dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), terlebih dalam menghadapi era globalisasi, khususnya perdagangan bebas di kawasan ASEAN 2003 dan di kawasan Asia-Pasifik 2020, yang diwarnai dengan persaingan yang ketat dan menentukan jati diri suatu bangsa di antara bangsa-bangsa lain maju lainnya di dunia.

Dalam mengisi otonomi daerah, peningkatan kualitas SDM mutlak diperlukan, hal ini terbukti dengan banyaknya dibuka program-program pendidikan bidang studi yang pada 1990-an hanya ada di ibukota (jakarta) dan kota-kota besar di pulau jawa.

Pemerintah khususnya DEPDIKNAS, sejak PJPI telah mengatur strategi dasar dalam pengembangan SDM melalui pemerataan, relevansi dan kualitas serta manajemen pendidikan ditambah dengan UU No. 18 Tahun 2001 tentang Otonomi Daerah Istimewa Aceh sebagai Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD), diatur setiap lini dengan kurikulum yang bernuansa islami, mulai dari jenjang pendidikan dasar sampai kejenjang pendidikan tinggi. Dengan demikian, diharapkan kualitas SDM akan meningkat baik segi intelektual moral maupun spritual (Harun, 2001).

A. KUALITAS SDM DAN KUALITAS PENDIDIKAN

Pendidikan adalah salah satu sarana untuk meningkatkan kualitas SDM. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, perlu ditingkatkan kualitas manajemen pendidikan. Berkaitan dengan masalah ini, Engkoswara (2001: 5) menyebutkan bahwa “manajemen pendidikan yang diharapkan menghasilkan pendidikan yang produktif, yaitu efektif dan efisien, memerlukan analisis kebudayaan atau nilai-nilai dan gagasan vital dalam berbagai dimensi kehidupan yang berlaku untuk kurun waktu yang cukup di mana manusia hidup”.

Kualitas pendidikan dapat dilihat dari nilai tambah yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan, baik produk dan jasa maupun pelayanan yang



mampu bersaing di lapangan kerja yang ada dan yang diperlukan. Peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas pendidikan. Sehubungan dengan masalah ini, Hariandja (2002: 54) mengemukakan bahwa agar pendidikan dapat memainkan perannya, maka harus terkait dengan dunia kerja, artinya lulusan pendidikan semestinya memiliki kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan tuntutan dunia kerja. Hanya dengan cara ini, pendidikan mempunyai kontribusi terhadap ekonomi.

Mengenai relevansi pendidikan dalam arti adanya kesepadanan sebagaimana ditawarkan Djoyonegoro (1995: 5) dalam bentuk *link and match*, pada kenyataannya pendidikan telah sesuai dengan keperluan masyarakat yang sedang membangun. Pendidikan sampai saat ini dianggap sebagai unsur utama dalam pengembangan SDM. SDM lebih bernilai jika memiliki sikap, perilaku, wawasan, kemampuan, keahlian serta keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan berbagai bidang dan sektor.

Pendidikan merupakan salah satu alat untuk menghasilkan perubahan pada diri manusia. Manusia akan dapat mengetahui segala sesuatu yang tidak atau belum diketahui sebelumnya. Pendidikan merupakan hak seluruh umat manusia. Hak untuk memperoleh pendidikan harus diikuti oleh kesempatan dan kemampuan serta kemauannya. Dengan demikian, dapat dilihat dengan jelas betapa pentingnya peranan pendidikan dalam meningkatkan kualitas SDM agar sejajar dengan manusia lain, baik secara regional (otonomi daerah), nasional maupun internasional (global).

Tinggi-rendahnya kualitas SDM antara lain dengan adanya unsur kreativitas dan produktivitas yang direalisasikan dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perorangan atau kelompok. Permasalahan ini akan dapat diatasi apabila SDM mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui pendidikan. Dengan demikian, pendidikan merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan kualitas SDM.

Sanusi (1998: 7) mengemukakan, “Jika abad silam disebut abad kualitas produk/jasa, maka masa yang akan datang merupakan abad kualitas SDM. SDM yang berkualitas dan pengembangan kualitas SDM bukan lagi merupakan isu atau tema-tema retorik, melainkan merupakan taruhan atau andalan serta ujian setiap individu, kelompok, golongan masyarakat, dan bahkan setiap bangsa,”

B. PENGEMBANGAN/PENINGKATAN KUALITAS SDM

Pengembangan SDM adalah proses sepanjang hayat yang meliputi berbagai bidang kehidupan, terutama dilakukan melalui pendidikan. Jika



dilihat dari sudut pandang ekonomi, peningkatan kualitas SDM lebih terkait pada penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang dibutuhkan oleh dunia kerja dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas proses produksi dan mempertahankan keseimbangan ekonomi.

Kartadinata (1997: 6) mengemukakan bahwa “Pengembangan SDM berkualitas adalah proses kontekstual, sehingga pengembangan SDM melalui upaya pendidikan bukanlah sebatas menyiapkan manusia yang menguasai pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan dunia kerja pada saat ini, melainkan juga manusia yang mampu, mau, dan siap belajar sepanjang hayat.”

Program peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan akan memberi manfaat pada organisasi berupa produktivitas, moral, efisiensi, efektivitas, dan stabilitas organisasi dalam mengantisipasi lingkungan, baik dari dalam maupun dari luar organisasi yang selalu berubah mengikuti perkembangan zaman.

Hasil penelitian yang dilakukan Bramley (1991: 9) mengemukakan bahwa “Ada beberapa hasil efektif dari pendidikan untuk peningkatan kualitas SDM, yaitu: pencapaian tujuan, peningkatan kualitas sumber daya (SDM dan sumber daya lain), kepuasan pelanggan, dan perbaikan proses internal”.

Sebelumnya, Suterneiser (1976: 3) mengemukakan bahwa “Perubahan dan peningkatan kualitas SDM dipengaruhi oleh pendidikan.” Pendidikan diperhitungkan sebagai faktor penentu keberhasilan seseorang, baik secara sosial maupun ekonomi. Nilai pendidikan merupakan aset moral, yaitu dalam bentuk pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pendidikan merupakan investasi. Pandangan ini ditinjau dari sudut *human capital* (SDM sebagai unsur modal).

Menurut Tarumingkeng (2000) dalam tulisannya yang berjudul *Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia*, dalam organisasi bisnis, peran strategis SDM dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengarahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) (sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis).

Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan dengan demikian dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. Adanya SDM Akspersis manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan, *value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *Human Capital* perusahaan (Bendell, *et al.*, 1993).



Menurut Haru (2001) Peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan sebagai berikut:

1. Peningkatan kualitas SDM merupakan keharusan yang mutlak diperlukan dalam menghadapi era otonomi daerah. Oleh sebab itu, peningkatan kualitas SDM harus segera direalisasikan dalam setiap jenis dan jenjang pendidikan.
2. Era globalisasi telah berada dipangkuan kita. Persaingan yang ketat merupakan tantangan yang makin berat. Untuk itu, tidak ada pilihan lain selain peningkatan kualitas SDM melalui pendidikan berkelanjutan yang akan mampu menghadapi persaingan tersebut. Untuk itu, perlu diberi bantuan kepada SDM yang ingin meningkatkan kualitas dirinya, baik bantuan materiel, moral maupun spritual.
3. Biaya pendidikan untuk NAD meningkat cukup tinggi. Tanpa penanganan yang baik hal ini tidak ada artinya. Masyarakat sangat mengharapkan penataan yang baik agar dapat mencapai tujuan yang maksimal.
4. Salurkan biaya pendidikan kepada SDM yang sangat membutuhkan di berbagai jenjang dan jenis pendidikan. Peningkatan kualitas SDM di tingkat pendidikan tinggi (S-2/S-3) membutuhkan biaya yang cukup besar. Untuk itu, perhatian pemerintah sangat diharapkan, agar dambaan masyarakat bisa tercapai secara maksimal.

C. GLOBALISASI DAN SDM BERKUALITAS

Menurut Sabri (2002: 219-220), proses globalisasi adalah perluasan dan pendalaman integrasi pasar barang, jasa, dan finansial antara negara di dunia. Dalam lima belas tahun terakhir, proses globalisasi dan integrasi telah mengalami akselerasi.

Faktor-faktor pendorong globalisasi antara lain:

1. Dorongan universal untuk liberalisasi
Dorongan ini menurunkan hambatan-hamabtan yang mengganggu kelancaran arus barang, jasa, dan dana antarnegara. Umumnya proses tersebut dimulai dengan hambatan tradisional (contohnya tarif dan hambatan nontarif) di pasar barang, tetapi proses liberalisasi baik uni-leteral, regional maupun multilateral sudah mulai mencakup hambatan lintas negara (*Non Cross Border Barriers*) dan aturan main.
Dorongan universal disebabkan oleh:
 - a. Proses liberalisasi sepihak yang disebabkan oleh proses persetujuan dan restrukturisasi oleh negara-negara yang sedang respons terhadap memburuknya keadaan eksternal, dan sejak usainya perang dingin, proses ini makin mantap dan dilaksanakan secara serentak oleh hampir semua negara-negara yang sedang berkembang.



- b. Aturan dan perjanjian multilateral di bawah naungan GATT/WTO, dan untuk pertama kalinya negara-negara sedang berkembang ikut serta, pembukaan akses pasar barang termasuk sektor tekstil dan pertanian, mulai diaturnya isu-isu yang berkaitan dengan perdagangan, yaitu jasa-jasa, hak milik intelektual dan investasi, diperbaiki aturan main perdagangan (misalnya: antidumping, standar teknis, penggunaan subsidi).
 - c. Tekanan dari kerja sama regional seperti APEC dan AFTA, kerja sama ekonomi antara negara yang berada di satu kawasan meningkat sejak akhir 1980-an karena ketidakpastian sistem multilateral-Indonesia adalah anggota APEC (1989) dan AFTA (1992). APEC bertujuan untuk perdagangan bebas pada 2010 untuk negara maju dan 2020 untuk negara berkembang, sedangkan AFTA bertujuan untuk 0,5 persen tarif pada 2003.
2. Perubahan teknologi dan internasionalisasi produksi dan distribusi
 - a. Teknologi yang menyebabkan penurunan biaya transportasi dan komunikasi telah mengurangi jarak antara negara dan menurunkan biaya untuk memindahkan barang, jasa-jasa, uang, orang, dan informasi antara negara.
 - b. Hal tersebut telah mendorong proses internasionalisasi produksi barang dan jasa, serta pemasaran dan penyalurannya. Pada dasarnya telah terjadi peningkatan spesialisasi dan pembagian produksi antara negara berdasarkan produk, tipe produk dan tahap produksi. Proses pembagian tahap produksi antara negara merupakan salah satu dasar keberhasilan negara-negara Asia Timur. Relokasi industri telah terjadi secara bertahap.
 - c. Perubahan teknologi perancangan dan produksi telah menyebabkan siklus produksi menjadi lebih pendek dan memungkinkan lebih banyak produk dibuat (*product differentiation*). Contoh : produksi mobil pada awalnya memerlukan 10 tahun dari saat dirancang sampai produksi, sekarang memerlukan 3 tahun. Meningkatnya tipe produksi yang ada berarti perlu adanya hubungan dekat antarprodusen/penjual dan pembeli (Contoh: informasi mengenai pola pasar, standar produk dan bagaimana menyempurnakan produksi dan manajemen).
 - d. Perkembangan teknologi informasi dan manajemen telah juga memperbaiki pengendalian mutu, mengurangi pembuangan dan mengurangi keperluan untuk penyediaan stok.
 - e. Teknologi komunikasi yang baru juga sangat berperan dalam meningkatkan integrasi sektor finansial. Sebagian besar transaksi finansial dapat dilakukan seketika 24 jam sehari.



Kecenderungan dan tantangan yang akan dihadapi pada era globalisasi tersebut menuntut dibangunnya Sumber Daya Manusia yang berkualitas, yaitu Sumber Daya Manusia yang mempunyai daya tembus dan daya tangkal yang kuat karena kemampuan IPTEK yang handal, keimanan dan ketakwaan yang kukuh, etos kerja, dan daya juang yang tinggi, serta tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan yang tinggi pula. Era globalisasi membuka mata kita melihat masa depan yang penuh tantangan dan persaingan. Era kesejagatan yang tidak dibatasi waktu dan tempat membuat SDM yang ada selalu ingin meningkatkan kualitas dirinya agar tidak tertinggal dari yang lain.

Sebagaimana yang dikutip dari Kartadinata (1997: 7) merumuskan beberapa kecenderungan yang terjadi dalam masyarakat global yang perlu menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan kualitas SDM. Kecenderungan itu, yaitu: (1) dibandingkan dengan dasawarsa 1970-an dan 1980-an, tiap dasawarsa mendatang diperkirakan akan terjadi eksplosif yang hebat, terutama menyangkut teknologi informasi dan bioteknologi. Dalam konteks peningkatan kualitas SDM, implikasi yang dapat diangkat adalah para ilmuwan harus bekerja dalam pendekatan multidisipliner dan adanya program pendidikan berkelanjutan (S-2/S-3), dan (2) eksplosif teknologi komunikasi yang semakin canggih dapat mempersingkat jarak dan mempercepat perjalanan. Hal ini akan membuat bangsa yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang relevan dan menguasai teknologi baru secara substantif mampu meningkatkan produktivitasnya.

D. PENINGKATAN KUALITAS SDM ERA GLOBALISASI

Dalam masyarakat modern seperti sekarang ini, terlebih lagi dalam menuju era globalisasi, kita dituntut agar mampu menghadapi persaingan yang makin kompetitif, baik di dalam maupun di luar negeri. Salah satu cara untuk mengatasi persaingan yang makin mengantisipasi persaingan yang semakin kompetitif tersebut adalah peningkatan kualitas SDM yang komprehensif.

Pemerintah Republik Indonesia dalam menghadapi era globalisasi telah merencanakan peningkatan kualitas SDM secara kontekstual. Hal ini dituangkan dalam GBHN 1998 yang berbunyi, "Peningkatan kualitas SDM sebagai pelaku utama pembangunan yang mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dan tetap dilandasi oleh motivasi serta kendali keimanan dan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Globalisasi makin mendorong peluang terbukanya pasar internasional, bagi produk barang dan jasa (pendidikan).

Selanjutnya, Siagian (1998: 96) mengemukakan SDM abad ke-21 ditan-



dai oleh “Salah satu segi kehidupan yang timbul ke permukaan dewasa ini dengan gaung yang lebih kuat dibandingkan masa lalu adalah peningkatan kualitas hidup manusia. Kualitas hidup pada dasarnya bermuara pada pengakuan atas harkat dan martabat manusia.” Sesuai ungkapan Kartadinata (1997: 4), “SDM berkualitas yang harus disiapkan untuk memasuki abad ke-21 adalah SDM yang mampu melakukan *long learning*.”



KESEMPATAN KERJA DAN TINGKAT PENGANGGURAN

Di negara kita persediaan tenaga kerja sebagian besar terdiri dari tenaga kerja yang tidak terlatih dan tersebar secara tidak seimbang di seluruh pelosok tanah air. Untuk kelancaran pelaksanaan pembangunan dan jalannya perusahaan/instansi yang sudah ada, maka bagi kepentingan peningkatan produksi persediaan tenaga kerja diatur sedemikian rupa sehingga pada waktu dan tempat di mana diperlukan tenaga-tenaga kerja itu telah siap dengan keterampilan yang sesuai/tepat tersedia dalam jumlah yang cukup.

Salah satu persoalan pokok yang harus dipecahkan ialah penyebaran tenaga kerja yang tidak seimbang dan tidak efisien yang menyebabkan adanya kelebihan tenaga kerja di daerah yang lain. Keadaan ini juga dikarenakan pertumbuhan penduduk yang cepat, sehingga pertumbuhan angkatan kerja sangat meningkat, sedangkan keadaan kesempatan kerja tidak mengikuti derap dari pertumbuhan angkatan kerja.

Hal ini mengakibatkan jutaan/angkatan/tenaga kerja baru mengalir ke masyarakat kerja dan menimbulkan gejala-gejala demikian yaitu:

1. Saling berebutnya untuk mengisi formasi kerja yang lowong.
2. Dalam keadaan demikian, maka setiap orang tidak memikirkan lagi keahlian atau pendidikannya, asalkan dapat kerja walaupun tidak sesuai dengan pendidikan yang dimilikinya, akan diisi penuh dengan kegembiraan.
3. Hal demikian biasanya menimbulkan pelanggaran-pelanggaran hukum, baik yang berhubungan dengan hukum pidana maupun hukum administratif (terjadinya penyuapan, uang semir atau pendahuluan kerabat).
4. Menimbulkan efek terhadap pengelolaan kerja yang mengakibatkan kurang efektif dan efisiensi atau asal mendapat kerja.
5. Kurangnya daya produktivitas dan indiscipliner yang diakibatkan hal-hal di atas. (G. Kertasapoetra, 1982: 42).

Untuk mengatasi semua ini, pemerintah telah berdaya upaya membuka proyek-proyek besar, baik pertanian maupun perindustrian di luar

tanah Jawa, dengan demikian timbul dua kebijaksanaan pemerintah untuk tenaga kerja, yaitu:

1. Penempatan tenaga-tenaga kerja daerah yang padat ke daerah-daerah yang kurang tenaga kerjanya, dalam rangka penyebaran penduduk yang teratur.
2. Pemberian lapangan-lapangan kerja baru bagi tenaga-tenaga kerja, di mana keahlian dan pengalamannya dapat dihargai mestinya.

Dengan telah diperolehnya lapangan-lapangan kerja bagi tenaga kerja, sesuai dengan derajat pendidikan dan pengalamannya, maka efisien kerja dan produktivitas semua usaha pembangunan akan mencapai sasaran-sasarannya. Yang penting sekarang, ditinjau dari segi hukum perburuhan, yaitu perlindungan tenaga kerja/buruh dari berbagai soal di sekitar tempat kerjanya yang dapat menimpa dan mengganggu dirinya serta pelaksanaan kerjanya.

A. KONSEP TENAGA KERJA

Sebagai konsekuensi pemikiran bahwa penduduk sebagai modal pokok pembangunan, maka beberapa konsep mengenai tenaga kerja yang perlu ditinjau kembali. Di antaranya adalah konsep mengenai angkatan kerja, bekerja, menganggur, dan lain-lain. Suatu hal yang kaku di suatu negara yang sedang membangun apabila yang dimaksud dengan angkatan kerja itu adalah penduduk usia kerja yang bekerja dan mencari pekerjaan untuk mendapatkan upah. Adapun usia kerja yang tidak mencari pekerjaan dan tidak bersedia menerima pekerjaan yang tersedia dianggap tidak menganggur dan tidak masuk angkatan kerja. Hal ini berlaku umpamanya untuk ibu rumah tangga yang hanya mengurus rumah tangga tidak dianggap menganggur dan tidak termasuk angkatan kerja.

Konsep tenaga kerja demikian secara tidak sadar menjadikan sebagian penduduk usia hanya sebagai konsumen yang tidak produktif yang berarti menjadi beban bagi angkatan kerja yang produktif.

Kecilnya jumlah wanita yang masuk angkatan kerja mengakibatkan rendahnya partisipasi angkatan kerja dalam kegiatan ekonomi Indonesia.

I. Struktur Tenaga Kerja

Salah satu indikator yang terpenting di dalam menilai perkembangan ekonomi adalah struktur pekerja menurut sektor. Keseimbangan antara tenaga kerjadi sektor-sektor produksi materiel (pertanian, pertambangan, industri, dan bangunan) dengan sektor-sektor jasa sangat menentukan perkembangan ekonomi. Pada umumnya di negara-negara yang sedang berkembang jumlah tenaga kerja di sektor-sektor produksi materiel meli-



puti jumlah yang terbesar. Tetapi sebagian besar dari jumlah tenaga kerja tersebut berada pada sektor pertanian.

Di Indonesia dapat dilihat dari hasil sensus 1961 dan 1971 serta SAKERNAS 1976 (walaupun tidak dapat dibandingkan dengan tepat) terdapat suatu tren adanya penurunan persentase jumlah pekerja di sektor-sektor industri materiel terhadap semua sektor dari 80 %—1961 menjadi 73%—1971 dan 71%—1976.

Adapun persentase jumlah pekerja di sektor-sektor jasa meningkat, tetapi apabila dibandingkan antara kesempatan kerja di sektor industri, maka penurunan persentase di sektor pertanian tidak diimbangi dengan kenaikan di sektor industri. Selain itu, peranan sektor industri dalam perluasan kesempatan kerja masih kecil.

Pada 1961 di sektor pertanian persentase kesempatan kerja 71,9%, sedangkan di sektor industri mencapai 5,7% pada 1971 masing-masing 63,2% dan 7,5%, dan pada 1976 masing-masing 58,85 dan 94%. Ini berarti bahwa sektor pertanian masih merupakan penampungan pokok tenaga kerja.

Dalam keadaan sektor pertanian masih terbelakang, maka dapat dipastikan bahwa kualitas tenaga kerja di sektor tersebut masih sangat rendah. Oleh karena itu, pentingnya industrialisasi tidak saja sebagai upaya untuk mengubah struktur ekonomi, tetapi juga sekaligus sebagai strategi dalam pengaturan masalah penduduk dan kesempatan kerja (Basir Barthos, 2004: 12-14).

2. Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan adalah macam pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang atau ditugaskan kepada seseorang di tempat bekerja. Jenis pekerjaan didasarkan pada Klasifikasi Jabatan Indonesia (KJI) yang disusun oleh Depnaker dan BPS pada 1982. Penyusunannya didasarkan pada International Standard Classification of Occupation (ISCO) 1968.

KJI sebetulnya sangat perinci dengan kode sampai 5 digit. Digit pertama disebut golongan pokok, yang terdiri dari 10 kode sebagai berikut:

- Kode 1 : Tenaga profesional, teknisi dan tenaga lain yang berhubungan dengan itu.
- Kode 2 : Tenaga kepemimpinan dan ketatalaksanaan
- Kode 3 : Pejabat Pelaksana, tenaga tata usaha dan tenaga abdi.
- Kode 4 : Tenaga usaha penjualan.
- Kode 5 : Tenaga usaha jasa.
- Kode 6 : Tenaga usaha pertanian termasuk perkebunan, peternakan, perikanan, kehutanan, dan perburuhan.
- Kode 7, 8, 9 : Tenaga produksi dan tenaga jadi, operator angkutan dan tenaga kasar.



- Kode 10 : Tenaga kerja yang tidak dapat diklasifikasikan ke dalam suatu jabatan Angkatan bersenjata, angkatan Bersenjata Republik Indonesia (ABRI).

3. Status Pekerjaan

Status pekerjaan adalah kedudukan seseorang di dalam melakukan pekerjaan, yaitu apakah orang tersebut berkedudukan sebagai buruh/karyawan berusaha dengan dibantu oleh buruh atau karyawan tetap pekerja keluarga tanpa upah atau sebagai pekerja sosial.

- Buruh atau karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain antara instansi/kantor perusahaan dengan menerima upah/gaji, baik berupa uang maupun barang, seperti: pegawai negeri/swasta, buruh tani dan sebagainya.
- Berusaha sendiri adalah seseorang yang melakukan pekerjaan/usaha atau risiko/tanggungannya sendiri dan tidak dibantu oleh orang lain baik oleh anggota rumah tangganya atau buruh lain.
- Berusaha dengan dibantu pekerja keluarga atau buruh tidak tetap adalah seseorang yang melaksanakan usaha atas risiko sendiri dan dalam usahanya itu memperkerjakan pekerja keluarga atau buruh tidak tetap.
- Berusaha dengan dibantu/karyawan tetap adalah seseorang yang melaksanakan usaha atas risiko sendiri dan dalam usahanya itu memperkerjakan paling sedikit satu buruh tetap.
- Pengusaha dengan bantuan orang lain adalah seseorang yang melakukan pekerjaan/usaha dengan dibantu oleh satu atau beberapa orang, baik anggota rumah tangga lainnya maupun buruh yang dibayar seperti pemilik toko, warung atau restoran yang dibantu satu atau beberapa orang, petani yang mengusahakan tanahnya dengan dibantu oleh anggota rumah tangga lainnya dan sebagainya.
- Pekerja keluarga tanpa upah adalah anggota rumah tangga yang membantu usaha yang dilakukan salah satu anggota rumah tangga lainnya tanpa mendapatkan upah, seperti: istri yang membantu suaminya di toko, di sawah, dan sebagainya.
- Pekerja sosial adalah mereka yang bekerja tanpa mendapatkan upah gaji, baik berupa uang maupun barang dengan tujuan sosial seperti orang-orang yang bekerja mengurus kegiatan sosial seperti bencana alam, anak yatim piatu, dan sebagainya.

B. LAPANGAN PEKERJAAN

Lapangan pekerjaan adalah kegiatan dari usaha/perusahaan/instansi di mana seseorang bekerja. Untuk Indonesia klasifikasi lapangan usaha



telah dibuat oleh Biro Pusat Statistik pada 1983 dan telah dipublikasikan dengan judul “Klasifikasi Lapangan Usaha Indonesia (KLUI)”. KLUI dibuat oleh Biro Pusat Statistik bersama instansi-instansi yang berkaitan berdasarkan International Standard Industrial Classification (ISIC) yang disesuaikan dengan keadaan Indonesia.

Untuk setiap lapangan usaha diberi kode. Kode tersebut terdiri dari 5 digit:

- Digit kesatu disebut sektor.
- Digit kedua disebut subsektor.
- Digit ketiga disebut golongan pokok.
- Digit keempat disebut golongan.
- Digit kelima disebut subgolongan.

Sebagai contoh, berikut klasifikasi dan kode dari industri *crum-rubber* (karet lemah):

- Kode 3 : Sektor industri.
 Kode 35 : Subsektor industri kimia dan barang-barang dari bahan kimia, minyak bumi, batu bara, karet, dan plastik.
 Kode 355 : Golongan pokok industri karet dan barang dari karet.
 Kode 3552 : Golongan industri karet.
 Kode 35523 : Subgolongan industri lemah.

Klasifikasi dalam 5 digit ini telah dikembangkan menjadi Klasifikasi Komoditi Indonesia (KKI) dan diberi kode 7 digit. KKI juga telah diterbitkan oleh Biro Pusat Statistik. Untuk kegiatan dengan kode I digit terdapat 10 sektor sebagai berikut:

Kode	Nama Sektor
1	Pertanian, peternakan, kehutanan, perburuhan, dan perikanan
2	Pertambangan dan penggalian
3	Industri pengolahan
4	Listrik, gas, dan cair
5	Konstruksi
6	Pedagang besar, eceran, rumah makan serta hotel
7	Angkatan, pergudangan, dan komunikasi
8	Keuangan, asuransi, usaha persewaan bangunan/tanah, jasa perusahaan
9	Jasa kemasyarakatan, sosial, dan perorangan
10	Kegiatan yang belum jelas batasnya

Pekerjaan Utama dan Pekerjaan Sambilan

Di Indonesia orang yang sudah bekerja masih banyak yang melakukan kerja sambilan untuk menambah pendapatannya.



- a. Pekerjaan utama. Jika seseorang hanya mempunyai satu pekerjaan, maka pekerjaan tersebut digolongkan sebagai pekerjaan utama. Dalam hal pekerjaan yang dilaksanakan lebih dari satu, maka penentuan pekerjaan utama adalah waktu terbanyak yang digunakan. Sedang jika waktu yang digunakan sama, maka penghasilan yang terbesar sebagai pekerjaan utama. Jika penghasilan dan waktu yang digunakan sama, maka pekerjaan utama tergantung kepada jawaban responden.
- b. Pekerjaan sambilan/tambahan, adalah pekerjaan lain di samping pekerjaan utama.

C. KESEMPATAN KERJA

Kesempatan kerja bagi setiap warga negara Indonesia merupakan hak yang dijamin oleh Undang-Undang Dasar negara kita, khususnya tersebut dalam Pasal 27 ayat (2), yang berbunyi : “Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak”. Demikian pula, dalam GBHN/TAP MPR IV/1978, manusia Indonesia atau penduduk/warga negara disebut sebagai modal dasar, di samping tujuh modal dasar lainnya, dengan catatan: “apabila dapat dibina dan dikerahkan sebagai tenaga kerja yang efektif”. Jadi, jelaslah kiranya jumlah penduduk yang sangat besar tersebut, bukan menjadi modal dasar bahkan akan menjadi beban nasional yang merawankan ketahanan nasional atau mengganggu stabilitas nasional jikalau tidak dapat dimanfaatkan sebagai tenaga kerja yang efektif, artinya memperoleh kesempatan kerja.

Kesempatan kerja juga merupakan salah satu “*kebutuhan pokok manusia*” (*human basic needs*), tidak ada bedanya dengan sandang, pangan dan papan (pemukiman), dalam delapan jalur pemetaan pun, sebagai sasaran pertama Trilogi Pembangunan dalam Pelita III, pemerataan kesempatan kerja disebut tersendiri, sebagai faktor untuk dapat tercipta: pemerataan pemenuhan kebutuhan rakyat banyak, khususnya pangan, sandang dan perumahan, pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan pelayanan kesehatan, pemerataan pembagian pendapatan dan kesempatan berpartisipasi dalam pembangunan. Yang dimaksud dengan berpartisipasi di sini adalah: pemerataan dalam memikul beban, tanggung jawab serta menikmati hasil pembangunan.

Kesempatan kerja identik dengan sasaran pembangunan nasional, khususnya pembangunan ekonomi, oleh karena kesempatan kerja merupakan *sumber pendapatan* bagi mereka yang memperoleh kesempatan kerja, di samping sumber dari peningkatan pendapatan nasional, melalui peningkatan produk nasional Bruto. Oleh karena itulah, dalam GBHN pun disebutkan, bahwa tujuan pembangunan nasional di samping meningkatkan



produk nasional, maka pertumbuhan ekonomi harus mempercepat pula pertumbuhan lapangan pekerjaan, oleh karena kesempatan kerja bukan saja memiliki nilai ekonomis, tapi juga mengandung nilai kemanusiaan dengan menumbuhkan rasa harga diri, sehingga memberikan isi kepada asas kemanusiaan.

1. Pertumbuhan Penduduk

Perluasan kesempatan kerja sebagai “tekanan” yang harus dipenuhi sebenarnya tidak dapat terlepas dari pertumbuhan penduduk atau pertumbuhan angkatan kerja dalam dua dekade yang terakhir. Penduduk yang dilahirkan pada dekade 60-an, pada tahun 80-an akan merupakan angkatan kerja potensial yang memasuki pasaran kerja pada tahun 90-an; demikian seterusnya terjadi suatu rangkaian korelasi positif antara pertumbuhan penduduk dengan bertambah besarnya penawaran tenaga kerja di pasaran kerja.

Korelasi positif inilah yang menciptakan rasa kekhawatiran menghadapi dasawarsa 90-an, oleh karena terjadinya perubahan penduduk dalam dasawarsa 70-an 2,34% dibandingkan dengan pertumbuhan dalam dasawarsa 60-an warnanya mencapai 2,1% yang pada dasawarsa ini pun (delapan puluhan) belum tentu dapat ditampung dalam perluasan kesempatan kerja yang dapat diciptakan.

Tekanan perkembangan penduduk inilah yang merupakan tantangan utama pembangunan nasional negara kita, sehingga ada pendapatan yang menyatakan bahwa pembangunan ekonomi Indonesia dapat dinyatakan sukses, jika dalam dasawarsa 80-an telah dapat dipecahkan masalah pengangguran, atau tercipta perluasan kesempatan kerja, terutama bagi kelompok angkatan kerja yang dilahirkan pada dasawarsa 60-an.

2. Perluasan Kesempatan Kerja

Usaha untuk menciptakan lapangan kerja di dalam usaha menghadapi tekanan penduduk pada dasarnya bertentangan dengan kepentingan untuk mempercepat laju pertumbuhan ekonomi dalam rangka mempercepat peningkatan pendapatan nasional, sehingga terjadilah suatu konflik yang cenderung untuk menyalahkan pembangunan ekonomi yang berorientasi pada laju pertumbuhan ekonomi, kurang memperhatikan aspek perluasan kesempatan kerja.

Pendapat ini kemudian berkembang sedemikian rupa sehingga pendapatan nasional yang merupakan pengertian makro tidak mempunyai arti, kerana tidak mencerminkan perimbangan-perimbangan nyata mengenai bagian-bagian daripadanya, misalnya mengenai kegiatan sektoral, regional, perimbangan antara golongan yang berperan dalam proses produksi,



mengenai pembagian pendapatan dan kekayaan dan sebagainya.

Pada kebijaksanaan operasional yang sekarang ini dilakukan oleh Pemerintah, jelaslah kiranya bahwa sasaran pemerataan, dalam arti perluasan kesempatan kerja baik melalui program INPRES (padat karya) maupun melalui Keppres 14 A/1980 dalam rangka pemerataan kesempatan berusaha, yang berarti ialah perluasan kesempatan kerja, telah diprioritaskan untuk ditangani terlebih dahulu.

Kesempatan kerja juga dapat diartikan sebagai partisipasi dalam pembangunan, baik dalam arti memikul beban pembangunan maupun dalam pertanggungjawaban atas pelaksanaan pembangunan ataupun ialah di dalam menerima kembali hasil pembangunan.

Seperti telah dikemukakan, kesempatan kerja merupakan hak asasi warga negara Indonesia, tidak berbeda dengan hak asasi lainnya, seperti :

- a. Menikmati kesejahteraan umum yang semakin meningkat.
- b. Menikmati kesempatan memperoleh pendidikan, agar supaya menjadi bangsa yang cerdas.
- c. Menikmati hasil sumber daya alam kita
- d. Menikmati jaminan sosial.

Kesejahteraan umum dalam arti “*social and economic welfare*”, tata tenteram serta raharja tidak mungkin dapat dinilai dari laju pertumbuhan ekonomi yang tinggi, tetapi masih menyembunyikan kenyataan adanya ketidakadilan dalam pembagian pendapatan masyarakat ataupun tingginya tingkat pengangguran. Pembangunan harus benar-benar memprioritaskan:

Pertama, perluasan kesempatan kerja bagi penduduk yang termasuk dalam kelompok angkatan kerja; memerangi pengangguran.

Kedua, pemerataan dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat, baik yang menyangkut bidang ekonomi maupun non-ekonomi, kesejahteraan dalam arti materiel maupun spiritual, bukan hanya segi *prosperity* tetapi juga *security* (rasa aman oleh karena merasa diperlukan merasa adil).

Untuk dapat mencapai pola pertumbuhan ekonomi yang disertai oleh asas pemerataan tersebut, hanya dapat dicapai dengan beberapa perubahan strategis, sebagai berikut:

Pertama, perubahan dalam alokasi dan pemanfaatan sumber-sumber produktif pemanfaatan lebih besar sumber-sumber lokal (dalam negeri) untuk kepentingan produksi; substitusi impor bahan baku dari luar negeri.

Kedua, perubahan dalam pola pemerataan pendapatan dan kekayaan masyarakat: memobilisasikan angkatan kerja penganggur dan setengah penganggur (*disguised unemployment*) dalam proyek-proyek pembangunan secara lebih intensif.

Ketiga, perubahan, pengembangan dan pembaharuan kelembagaan (institusional) dalam bentuk partisipasi masyarakat yang lebih aktif dan



efektif dalam proses pengambilan keputusan; solidaritas sosial yang akan menciptakan partisipasi sosial secara aktif dan positif hanya mungkin tercipta dalam suatu masyarakat di mana tidak ada kelompok atau golongan masyarakat yang dipelakukan tidak adil.

D. TINGKAT PENGANGGURAN

Ketidakseimbangan Kepadatan Penduduk dan Pembangunan Ekonomi

Jika pada kedua masalah penduduk dengan pembangunan ekonomi (pertumbuhan dan tentang hubungan antara ketidakseimbangan struktur penduduk), maka sekarang akan dibahas kepadatan penduduk dengan Pembangunan ekonomi. Dalam pembahasan ini pengertian ketidakseimbangan dimaksudkan baik ketidakmerataan penduduk yang terjadi antara wilayah dan kepulauan, maupun yang terjadi antara daerah pedesaan dan perkotaan.

Masalah ketidakseimbangan penduduk dan transmigrasi Indonesia yang terdiri dari ribuan pulau dan terbagi dalam 31 provinsi ini ternyata dihuni oleh sejumlah penduduk yang secara proporsional menurut luas wilayahnya, tidak seimbang. Di satu pihak pulau Jawa dan Madura berpenduduk terlalu padat, sedangkan di pulau dan daerah-daerah lain dihuni oleh sejumlah pendudukan yang relatif masih jarang.

Kepincangan dalam hal pemerataan penduduk ini menimbulkan beberapa, masalah baik masalah yang timbul di daerah padat penduduknya antara lain berupa bagaimana memenuhi kebutuhan pokok yang semakin meningkat dalam luasnya terbatas? Di wilayah yang terlalu padat penduduknya kemudian akan kita lihat beberapa gejala sebagai berikut:

- a. Pemilikan tanah pertanian semakin sempit, karena harus dibagi oleh para pewaris yang semakin banyak.
- b. Timbul pengangguran yang tersembunyi, karena jumlah tanah yang sempit harus dikerjakan oleh suatu keluarga dengan banyak anak.
- c. Kerena kerja yang relatif semakin sempit, maka pendapatan perkapita penduduknya juga semakin menurun.
- d. Di samping gejala-gejala tersebut juga timbul efek sampingan seperti misalnya terjadi kecenderungan terjadinya urbanisasi dan penurunan kesejahteraan sosial dengan segala segi akibatnya.
- e. Sementara itu di daerah yang masih jarang penduduknya masalahnya timbul beberapa pertanyaan : Bagaimana agar sumber daya alam yang masih melimpah itu diolah supaya dapat meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan bagi masyarakat Indonesia pada umumnya. Tentu saja sebagai akibat terbatasnya tenaga kerja yang akan menangani



sumber alam yang potensial, maka kekayaan alam ini tidak akan dapat diralisir menjadi suatu kekayaan bangsa yang nyata, yang dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat pada umumnya. Ada pun gejala yang dapat dilihat di daerah yang masih jarang penduduknya ialah:

- f. Tingginya upah tenaga kerja sehingga mengakibatkan tingginya kalkulasi harga pokok produksi barang-barang di daerah ini.
- g. Daerah ini sulit untuk berkembang karena para pengusaha akan memperhitungkan kesulitan-kesulitan yang ditimbulkan oleh kekurangan tenaga kerja yang diperlukan jika mereka menginvestasikan modalnya di daerah ini.
- h. Sering kali timbul gejala kelebihan produksi barang-barang tertentu, karena jumlah penduduk yang relatif masih sedikit merupakan gambaran dari jumlah konsumsi yang sedikit pula. Biasanya keadaan ini dibarengi dengan kondisi transportasi yang kurang sempurna, karena sarana yang memadai pula.
- i. Gejala lain sebagai konsekuensi dari jumlah penduduk yang masih jarang ialah bahwa pembangunan sarana perhubungan dan pendidikan dan lain-lain akan terbelakang, berdasarkan pertimbangan bahwa pembangunannya belum dianggap perlu. Sehingga secara keseluruhan daerah ini akan lambat dalam pertumbuhan ekonomi maupun dalam hal kemajuan di segala bidang.
- j. Keadaan ini semakin tidak menguntungkan baik bagi daerah yang jarang, maupun yang padat penduduknya bilamana penduduk di daerah ini justru tertarik untuk pindah bermukim di daerah lain yang dipandang telah lebih maju dan memberikan kesempatan lebih baik di kota-kota, atau bahkan ke pulau Jawa yang telah padat penduduknya.

Demikian gambaran masalah-masalah yang timbul sebagai akibat penyebaran penduduk yang tidak merata di Indonesia, yang telah lama berlangsung dari masa ke masa.

E. KEBIJAKSANAAN DI BIDANG KETENAGAKERJAAN DALAM PEMBANGUNAN

Secara khusus kebijaksanaan ketenagakerjaan dalam Pembangunan Lima Tahun Keenam pada GBHN tahun 1993, meliputi: *pertama*, pembangunan ketenagakerjaan dalam rangka menciptakan lapangan kerja dan mengurangi pengangguran sambilan sumber daya manusia diarahkan pada pembentukan tenaga profesional yang mandiri dan beretos kerja tinggi. Pembangunan ketenagakerjaan merupakan upaya menyeluruh dan ditujukan pada peningkatan pembentukan dan pengembangan tenaga kerja yang berkualitas, produktif, efisi-



en, dan berjiwa wirausaha sehingga mampu mengisi, menciptakan, dan memperluas lapangan kerja serta kesempatan usaha. Pengadaan tenaga kerja yang merupakan bagian dari perwujudan kebijaksanaan perencanaan ketenagakerjaan nasional harus mendorong pemerataan kesempatan kerja antardaerah dengan memperhatikan potensi angkatan kerja tersebut.

Kedua, peningkatan kesadaran akan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dan kewirausahaan serta etos kerja yang tinggi dilaksanakan melalui berbagai kegiatan motivasi, penyuluhan pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan kualitas kerja terus berdasarkan rencana ketenagakerjaan nasional yang harus terus disempurnakan secara terarah, terpadu dan menyeluruh.

Ketiga, perlindungan tenaga kerja yang meliputi hak berserikat dan berunding bersama, keselamatan dan kesehatan kerja dan jaminan sosial tenaga kerja yang mencakup jaminan hari tua, jaminan memelihara kesehatan, jaminan terhadap kecelakaan, dan jaminan kematian serta syarat-syarat kerja lainnya yang perlu dikembangkan secara terpadu dan bertahap dengan mempertimbangkan dampak ekonomi dan moneterinya, kondisi pemberi kerja, lapangan kerja dan kemampuan tenaga kerja. Khusus bagi tenaga kerja wanita perlu diberi perhatian dan perlindungan sesuai dengan kodrat, harkat dan martabatnya.

Keempat, kebijaksanaan pengupahan dan penggajian pada kebutuhan hidup, pengembangan diri dan keluarga tenaga kerja dalam sistem upah yang tidak menimbulkan kesenjangan sosial, dengan mempertimbangkan prestasi kerja dan nilai kemanusiaan yang menumbuhkan rasa harga diri. Pengupahan dan penggajian, kondisi kesehatan, keselamatan, dan lingkungan kerja, penyalahgunaan tenaga kerja termasuk tenaga kerja wanita serta hubungan industrial Pancasila, serta syarat-syarat kerja lainnya pelaksanaannya perlu ditingkatkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pengiriman tenaga kerja Indonesia ke luar negeri yang pada hakikatnya merupakan ekspor jasa penghasil devisa diselenggarakan dengan efisien dan dengan memberikan kemudahan serta perlindungan yang diperlukan baik di dalam negeri maupun di luar negeri sebagai bagian dari perencanaan ketenagakerjaan nasional dengan tetap memperhatikan harkat dan martabat serta nama baik bangsa dan negara. Penggunaan tenaga kerja asing dilakukan secara selektif dalam rangka pendayagunaan tenaga kerja Indonesia secara optimal serta mendorong alih teknologi (GBHN 1993).

Melihat dari apa yang digariskan dalam GBHN tahun 1993, mengenai kebijaksanaan ketenagakerjaan tersebut, maka masalahnya sekarang bagaimana strateginya dalam upaya melaksanakan kebijaksanaan tersebut sehingga masalah ketenagakerjaan di Indonesia relatif bisa diatasi.



DAFTAR RUJUKAN

- Abizar. 1998. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Ditjen Dikti Depdikbud.
- Agus Dharma. 1984. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif Bagi Para Manajer*. Bandung: Sinar Baru.
- Ametembun, N.A., Drs., *Supervisi Pendidikan*. Terbitan keempat, IKIP Bandung. 1975.
- Amir Davin Indrokusumo dan Soeharni. 1989. *Pengelolaan Kesiswaan dan Administrasi Pendidikan*. Malang: FIP IKIP Malang.
- Arthur J, Lewis and Alice Miel. 1972 *Supervision for Improved Instruction*. California: Woodworth Publishing Company.
- Benyamin S, Bloom. 1956. *Taxonomy of Educational Objective*. N.Y. Hand Book I. Cognitive domain, Longman Inc.
- Budisetyo Prianggono dan Andoyo. 1997. *Manajemen Perpustakaan*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah. Jakarta. Dit Dikmenum.
- Buku III D. 1978. *Kurikulum 1975, Pedoman Administrasi dan Supervisi*. Jakarta: Depdikbud.
- Burhanuddin. 1994. *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Cecil Miskel & Hoy Wayne. 1978. *Educational Administration*. New York: Random House Inc.
- Chandler and Petty Personal. 1933. *Management in School Administration*, New York: World Book Company.
- Corder, Antony. 1998. *Teknik Manajemen Pendidikan*. Jakarta. Erlangga.
- Departemen Agama RI. 2004. *Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum 2004 untuk Madrasah*. Ditjen Bagais Departemen Agama.
- Departemen Agama RI. 2007. *Buku Panduan Bantuan Operasional Sekolah dalam Rangka Wajib Belajar 9 Tahun*. Ditjen Pendidikan Islam.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Sarana Pendidikan: *Pedoman Umum Penyelenggara Administrasi Sekolah Menengah*. Jakarta: t.th.
- Depdikbud R.I. 1985. *Kurikulum SLTA (1984)*. Petunjuk Pelaksanaan Mata Pelajaran Pembinaan Guru, Jakarta.
- Depdikbud R.I 1984. *Petunjuk Pelaksanaan dan Pengelolaan Kurikulum 1984 SMTA (SMA)*, Jakarta.
- Depdikbud RI. 1986. *Petunjuk Penyelenggaraan Perpustakaan Sekolah di Indonesia*. Jakarta. Depdikbud.

- Depdikbud RI. 1994. *Kurikulum Sekolah Menengah Umum: Landasan, Program dan Pengembangan*. Jakarta, Depdikbud.
- Depdikbud RI. 1996. *Petunjuk Teknis Pengelolaan Bimbingan dan Konseling*. Depdikbud.
- Depdikbud. 1997. *Petunjuk Pengelolaan SLTP: Pengelolaan Informasi*. Jakarta. Dikmenum.
- Dirawat, Busro Lamberi, dan Soekarto Indrafachrudi. 1983. *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Cetakan kedua, Surabaya: Usaha Nasional
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum. 1997. *Manajemen Perubahan*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah.
- Direktorat Pendidikan Menengah Umum. Ditjen Dikdasmen, Depdikbud. 1997. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah.
- Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah. 1978. *Perencanaan, Sistem Informasi, Supervisi Pendidikan, Inovasi Pendidikan dan Evaluasi*, Jakarta: Depdikbud.
- Dja'man Satori. 1996. *Supervisi Akademik*. Bahan Pelatihan Bagi Pegawai. Jakarta. Dit. Dikmenum.
- Efendi AR. 1984. *Perencanaan Pendidikan*. Bahan Kajian Pelatihan Calon Kepala Sekolah. Malang, FIP IKIP Malang.
- Effendi, A.R., Mataheru, F dan Mantja, W. 1997. *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan I*. Bahan Pelatihan Manajemen Pendidikan bagi Kepala SMU Se-Indonesia di Surabaya. Jakarta. Dikmenum.
- Hadari Nawawi. 1981. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hendyat Sutopo dan Achmad Supriyanto. 1997. *Manajemen Konflik*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah. Jakarta. Dit. Dikmenum.
- Hendyat Sutopo, Bambang Setyadi dan Ibrahim Bafadal, 1997. *Teknik Pengambilan Keputusan dan Pemecahan Masalah*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah. Jakarta. Dit. Dikmenum.
- Hory, Wayne K, dkk. 1980. *Educational Administration Teory Research and Practise*. New York: Random House Inc.
- Ibrahim dan Kusmintardjo. 1997. *Komunikasi untuk Difusi Inovasi*. Bahan Pelatihan Manajemen Pendidikan Bagi Kepala SMU Se-Indonesia di Surabaya. Jakarta. Proyek Peningkatan Mutu Dikmenum
- Johni Heriyano dan Tri Winarmi. 1997. *Supervisi Klinis*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah. Jakarta. Dit. Dikmenum.
- Kasmiran Wuryo. 1982. *Pengelolaan Sekolah*, Ditjen PDM. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Knezevich, Stephen J. 1962. *Administration of Public Education*, New York: Harper and Brothers Publish
- Koontz, Harold, Cyril O' Donnel. 1964. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, third edition, New York: McGraw-Hill International Book Company.



- Kusmintardjo dan Burhanuddin. 1997. *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan II (Kepemimpinan)*. Bahan Pelatihan Manajemen Pendidikan Bagi Kepala SMU Se-Indonesia di Surabaya. Jakarta. Proyek Peningkatan Mutu SMU Dikmenum.
- Likert, Rensis, and J.G. Likert. 1976. *New Ways to Managing Conflict*. New York : Mc Graw-Hill Book Company.
- Louise, Allen. 1958. *Management and Organization*, New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Mantja W. 1997. *Manajemen Kesiswaan*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah. Jakarta Dit. Dikmenum.
- Maslow, A.H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Mastenbrock, Willen. 1987. *Conflict Management and Organization Development*. Chichester. John Willey and Sons.
- Mataheru, Frans dan Soerynati. 1997. *Manajemen Personalia*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah. Jakarta. Dit.Dikmenum.
- Moh. Rifa'i, MA. *Adminisrasi dan Supervisi Pendidikan*. Sekar Djaja. Bandung: t.th.
- Mursyid Widjanarko dan Achmad Supriyanto. 1997. *Manajemen Keuangan Sekolah*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah. Jakarta. Dit Dikmenum.
- Nasution S. 1982. *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*; Jakarta: Bina Aksara.
- Nawawi, Hadari dkk. 1979. *Administrasi Sekolah*. Jakarta: Gunung Agung.
- Ngalim Purwanto. 1975. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Mutiara.
- Onong. U. Effendi. 1981. *Dimensi-dimensi Komunikasi*, Bandung: Penerbit Alumni.
- Oteng Sutisna. 1979. *Supervisi dan Administrasi Pendidikan*, Penerbit Yemars.
- Otto, Henry J., and David C. Sanders. 1964. *Elementary School Organization & Administration*, New York: Appleton-Century Crofts.
- Purwanto, Ngalim dkk. 1979. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Mutiara.
- Rochman, Notowijoyo. 1980. *Pedoman Supervisi*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Sahertian, P.A. dan Frans Mataheru. 1981. *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Sahertian, Piet A. 1997. *Manajemen Kurikulum*, Bahan Pelatihan Kepala SMU, Jakarta, Dit. Dikmenum.
- Sallim. E. 1995. *Total Quality Management in Education*.
- Siagian Sondang P. 1998. *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung.
- SK. Dirjen Kelembagaan Agama Islam Nomor Dj.II/III/2005 tanggal 29 April 2005 tentang *Penetapan Jumlah Sasaran dan Alokasi Dana Program*



Pengurangan Subsidi Bahan Bakar Minyak.

- Stones, Edgar. 1984. *Supervision in In Teacher Education: A Counseling and Pedagogical Approach*, Methuen & Co Ltd., London.
- Strauss and Sayles. 1981. *Manajemen Personalia: Segi Manusia dalam Organisasi*, Terjemahan dari Magdalena Yamin, buku pertama. Yogyakarta: Yayasan Kanisius.
- Suyata. 1998. *Memperbaiki Mutu Sekolah Menengah Umum Model Manajemen Sekolah*. Jakarta. Dit Dikmenum.
- Tahalele, dan Soekarto Indrafachrudi. 1975. *Kepemimpinan Pendidikan*, Sub Proyek Penulisan Buku Pelajaran, P3K IKIP Malang.
- Tim Dasar Jurusan Administrasi Pendidikan FKP IKIP Malang, 1989. *Administrasi Pendidikan*. Malang. Penerbit IKIP Malang.
- Umar Hamalik Drs; *Media Pendidikan*, Penerbit Alumni, Bandung, 1980.
- UUD Negara RI 1945, Forum Konstitusi, Jakarta, 2004.
- Viles, Kimball. 1967 *Supervision for Better School*, New Jersey: Prentice Hall, Inc., Englewood-Cliff.
- Widodo dan Nur Hidayah. 1997. *Manajemen Bimbingan dan Konseling*. Bahan Pelatihan Kepala Sekolah. Jakarta. Dit. Dikmenum.
- William R. Van Dersel. 1978. *Prinsip dan Teknik Supervisi*. (Terj.) Yogyakarta: Bhatara Karya Aksara.



PARA PENULIS



Dr. H.M. Joharis Lubis, M.M., M.Pd., lahir di Medan 12 Februari 1962. Anak kedua dari tujuh bersaudara dari ayahanda H.M. Arifin Lubis dan Ibunda Hj. Harnani Nasution. Menikah dengan Julia Chayanti Sitompul, S.H., dan dikaruniai tiga orang anak: Risya Harfini Lubis, S.Pd., Ahmad Anugerah Lubis, S.H., M.H., dan Dinda Rizky Yolanda Lubis, S.E.

Pendidikan dasar sampai pendidikan menengah ditamatkan dari SD Negeri No. 8 Medan lulus tahun 1974, SMP Negeri 15 Medan lulus tahun 1980, SMA Swasta Helvetia Medan lulus tahun 1982. Pendidikan Tinggi Program S-1 Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia IKIP Negeri Medan lulus tahun 1989, Magister (S-2) Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia STIE Ganesha Jakarta lulus tahun 2000, Magister (S-2) Program Studi Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Medan lulus tahun 2007. Doktor (S-3) program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Medan lulus tahun 2018.

Riwayat Pekerjaan: Sejak tahun 1990 menjadi Dosen di FBS Universitas Negeri Medan. Dosen Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Medan. Pernah menjadi Dosen di Universitas Islam Sumatera Utara (1989–1992). Senat FPBS IKIP Medan (1999–2003). Kepala Laboratorium Sanggar Bahasa Indonesia IKIP Medan (1999–2003). Ketua Program Kegiatan LPM IKIP Medan (1999–2003). Kepala Humas IKIP Medan (2000–2002). Sekretaris Program Pengembangan dan Kuliah Kerja Nyata IKIP Medan (2000). Koordinator Pembimbing Penelitian Tindakan Sekolah (PTS) Dirjen P4TK Jakarta (2007–2008). Ketua Studium General Profesionalitas Pendidikan “Antara Harapan dan Kenyataan” LPM Sumut (2009). Pernah menjadi Direktur Eksekutif Lembaga Kajian Pelayanan Publik Sumatera Utara (LKPP-SUMUT). Ketua Tim Teknis/Asistensi Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Sumut. Ketua Tim Teknis Sarjana Penggerak Pembangunan Pedesaan (SP3) Dinas Pemuda dan Olahraga Sumatera Utara (DISPORA-SU). Ketua Tim Seleksi Pemuda Pelopor Dinas Pemuda dan Olahraga Sumatera Utara (DISPORA-SU). Wakil Ketua Asosiasi Dosen Indonesia (ADI-WIL-SUMUT). Ketua I Dewan Pendidikan Kota Medan. Sekretaris Asosiasi Rumah Makan dan Minuman Kota Medan. Ketua Generasi Muda Mathlaul Anwar Sumut. Wakil Sekretaris Majelis Pemuda Indonesia (MPI KNPI-SUMUT). Ketua Federasi

Olahraga Masyarakat Indonesia (FORMI SUMUT). Direktur Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Komputer STMIK-AMIK Globalindo. Ketua Konsultan Manajemen Pendidikan Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Divisi Penataan Organisasi dan SDM Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMAPI-SUMUT). Ketua Lembaga Konsultan Pendidikan Indonesia (KOPINDO). Asosiasi Sarjana Dan Praktisi Administrasi Perkantoran Indonesia (ASPAPI) sebagai wakil ketua.

Tim Ahli Dinas Pariwisata Sumatera utara tahun 2017- 2018. Anggota Dewan Perpustakaan Provinsi Sumatera Utara tahun 2017- 2020.

Ketua Komite SMA Negeri 4 Medan (2019–2023). Staf Ahli Ketua DPRD Provinsi Sumatera Utara (2014–2016). Tenaga Ahli di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatra Utara (2014 sampai saat ini). Sekretaris Asosiasi Dosen Indonesia (2016-2021).

Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Bidang Tata Kelola Satuan Pendidikan dan Layanan Pendidikan 2019-2023 sebagai Koordinator.

Buku/Karya Ilmiah yang Dipublikasi Berjudul:

1. *Administrasi dan Perencanaan Pengembangan Sumberdaya Manusia (Optimalisasi Bagi Personil sekolah dan Korporasi)*. 2019. ISBN 978-602-422-995-5.
2. *Bahasa Jurnalistik & Kepenyiaran* tahun 2011 ISBN : 978-602-97540-7-0.
3. *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjau Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. Medan: Widya Pustaka. ISBN. 978-623-7308-00-3.
4. *Komitmen Membangun Pendidikan: tinjauan krisis hingga perbaikan menurut teori (Edisi Revisi)*. Medan: Pusdikra Mitra Jaya. ISBN. 978-623-685-318-4.
5. *Metode penelitian pendidikan: (dasar teoretis dan praktis dalam perspektif epistemologi)*. Medan: Obelia Publisher. ISBN. 978-623-663-908-5.
6. *Penelitian Tindakan Kelas (Dalam Perspektif Aplikatif)*, 2013. ISBN 978-602-269-016-0.
7. *Pertumbuhan Pengembangan Gerak Melalui permainan tradisional*. 2018. ISBN : 978-602-5799-29-7.
8. *Sejarah Kabupaten Batu Bara*. 2014. ISBN. 000-1042-00.
9. *Sistem Informasi Pembelajaran Daring di SMA Negeri 4 Medan*. 2021. ISBN. 978-623-663-951-1.
10. *Terampil Berseminar (Perspektif Teoritis dan Aplikatif)*, 2013. ISBN 978-602-9126-85-3.
11. *The Effect of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation and Job Satisfaction on Teacher Organizational Commitment at Senior*



- High School in Medan” (*The Turkish Online Journal Of Design, Art an Communication TOJDAC December 2017*).
12. Penerapan Strategi Pembeajaran **Problem Based Learning** untuk Meningkatkan Proses Pembelajaran Mata Kuliah Bahasa Indonesia 2017. (Penelitian).
 13. Silalahi, B. F., & Lubis, M. J. (2018). Peningkatan Keterampilan Menulis Surat Lamaran Pekerjaan Melalui Metode Quantum Writing bagi Siswa Kelas XII MIA 7 SMA Negeri 3 Medan Tahun Pembelajaran 2018/2019. In Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia I Unimed-2018 (Vol. 1, pp. 275-282). FBS Unimed Press.
 14. Pembinaan Guru Melalui Continuing Development Program (CPD) Dalam Mencapai Kualitas Pembelajaran Optimal. Published by: FBS Unimed Press. ISBN: 978-623-92504-4-7 Prosiding (Semnas FBSI 2019. Guru & Dosen Abad XXI Di Era Digital).
 15. Joharis Lubis, Abdillah. 2019. “The Dynamics Of High School Teacher Cultural Organization In Medan City”. ICIEM Internasional Conference on Islamic Educational Management. Vol. 1, No. 1.9840-22666-1-SM.
 16. Melakukan penelitian kajian strategis nasional berjudul Pengembangan Model Pembelajaran Pendidikan Agama Islam pada Madrasah di Daerah Islam Minoritas (Studi di Kabupaten Tapanuli Tengah, Dairi, dan Karo) (proses penelitian di lapangan).
 17. Mengikuti Pendidikan dan pelatihan Asesor Uji Kompetensi keahlian Administrasi Perkantoran. Nomor Induk Asesor 01.02.0236 tahun 2020-2024.
 18. Sinaga, O., Munajat, M., & Lubis, M. J. (2020). The Effect of Self-Efficacy, Management Capability, and Internal Communication Onteachers’ Organizational Commitment. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*. Volume 3, No 1, February 2020, Page: 99-106 e-ISSN: 2655-1470 (Online), p-ISSN: 2655-2647 (Print).
 19. Lubis, M. J., & Sari, L. P. (2020). The Online Learning Activities during the Covid 19 Pandemic. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(4), 3619-3624, ISSN 2615-3076 (Online), ISSN 2615-1715 (Print).
 20. Lubis, M. J., Lubis, M., & Naelofaria, S. (2021). SIPDA SMA Negeri 4 Medan: The Development of Integrated Online Learning Platform. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(4), 7479-7487, ISSN 2615-9076 (Online), ISSN 2615-1715 (Print).
 21. Muliati, A., Lubis, M. J., & Sitanggang, N. (2021). Communication Strategy In Delivering Semester Credit System (SKS) Programs With



- Students At State Islamic Junior High School (Mtsn) Of 01 Medan City. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 2(6), 1272-1279, ISSN : 2774-5406.
22. Lubis, S. H. H., Lubis, M. J., Ardiyan, L., & Rusdiman, A. B. (2021). A Study Case of Analysis and Needs of Distance Learning at Mandailing Natal District Senior High Schools during the Covid-19 Pandemic. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(4), ISSN : 2615-9076 (Online), ISSN: 2615-1715 (Print).
 23. Lubis, F., Lubis, S. A. F., & Lubis, M. J. (2021). Meningkatkan Kemampuan Menulis Cerita Pendek Melalui” Mesin Daur Ulang” Cerita Rakyat Siswa SMA Negeri 2 Binjai. *EUNOIA (Jurnal Pendidikan Bahasa Indonesia)*, 1(1), 16-23, ISSN : 2798-4214 (Online).
 24. Daulay, F., Purba, H. S. I., Tarigan, M. B., & Lubis, M. J. (2021, July). Efektivitas Pemanfaatan Platform Media Pembelajaran Di Masa Pandemi Covid-19. In *Prosiding Seminar Nasional PBSI-IV Tahun 2021 Tema: Pembelajaran Bahasa dan Sastra Indonesia Berbasis Digital Guna Mendukung Implementasi Merdeka Belajar* (pp. 135-142). FBS Unimed Press.
 25. Haidir, H., Joharis, J., Salim, S., & Zairina, N. (2021). Development of Learning Models in Madrasah in Minority Islamic Area. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(02), P-ISSN : 2614-4018, E-ISSN: 2614-8846.
 26. M.Djoharis Lubis, Saut Purba. (2021). “The Influence Of Organizational Culture, Church Management, And Work Motivation On The Performance Of Gpib Elders In North Sumatra Province”, ISSN: 2615-1715 (Online), ISSN: 2615-3076 (Print).
 27. Manurung, Farida win Sari, Winning Amintas Kartika Waruwu, M. Joharis Lubis. (2021). “Education in The 21st Century HOTS (Higher Order Thinking Skills) in Religious Literac””: The 3rd International Conference on Science Education in Industrial Revolution 4.0 (ICONSEIR) 2021.
 28. Achmad Yuhdi, Frinawaty Lestarina Barus, Joharis Lubis. (2021). “The Implementation Of Kampus Merdeka Program And The Survey Of Students Perception On Online Learning At The Prodi Pendidikan Bahasa Dan Sastra Indonesia Universitas Negeri Medan”. *ICIESC 2021-Conference Management System*.
 29. Anggota UPT Perpustakaan Universitas Negeri Medan No.1962021219
 30. Anggota PERPUSTAKAAN No. 20012400002 DINAS PERPUSTAKAAN DAN ARSIP PROVINSI SUMATERA UTARA (22-01-2025).
 31. Anggota PERPUSTAKAAN NASIONAL No. 19082200136.



Piagam Penghargaan:

1. SEMNAS PBSI I 2018. Penyelenggara : Prodi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia. Tahun 2018.
2. Bimtek Pelayanan Prima. Penyelenggara: Dinas Pendapatan Daerah Sumut. Tahun 2018.
3. Bimtek Pelayanan Prima. Penyelenggara: Dinas Pendapatan Daerah Sumut. Tahun 2019.
4. Sebagai Tim Seleksi Pengibaran dan Penurunan Bendera Pusaka (PAS-KIBRAKA). Piagam Penghargaan Gubernur Sumatera Utara. Tahun 2019.
5. SEMNAS PBSI II 2019. Penyelenggara: Prodi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia. Tahun 2019.
6. Pelaksanaan Registrasi Penduduk di Kabupaten/ Kota Sumut. Penyelenggara: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Sumut. Tahun 2020.
7. Pelatihan Paskibra Sumut. Penyelenggara: Provsu. Tahun 2021.
8. Sebagai Tim Penilai Pada Kegiatan Perlombaan Pelaksanaan Registrasi Penduduk di Kabupaten/Kota Provinsi Sumatera Utara. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Provinsi Sumatera Utara. Tahun 2021.
9. Peserta. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Medan. Tahun 2021.
10. Sebagai Narasumber Pelatihan Pasukan Pengibar Bendera Pusaka (PAS-KIBRAKA) Provinsi Sumatera Utara. Piagam Penghargaan Gubernur Sumatera Utara. Tahun 2021.
11. Dr. M. Joharis Lubis, M.Pd. Piagam Tanda Penghormatan Presiden Republik Indonesia Menganugerahkan Satyalancana Karya Satya XXX Tahun 2021. Pangkat: Pembina NIP 196202121990031003. Jabatan: Lektor Kepala Pada Fakultas Bahasa dan Seni Universitas Negeri Medan.
12. Dr. M. Joharis Lubis, M.M., M.Pd. Sertifikat Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia dan Gerakan Nasional Litterasi Digital. "Hidup Pintar di Tengah Digital. Tahun 2021.

Karya HKI Meliputi Paten, Hak Cipta, Desain Produk Industri, Karya Teknologi Tepat Guna, dan Karya Monumental lainnya:

1. Kemenkumkam. Sejarah Kabupaten Batubara. EC00201807757. Tahun 2018.
2. Kemenkumkam. Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori). EC00201946190. Tahun 2019.
3. Kemenkumkam. Pengembangan E-Learning Berbasis Moodle Sebagai Upaya Optimalisasi Pembelajaran Bahasa Indonesia di SMA di Kota



- Medan. EC00202128185. Tahun 2021.
4. Kemenkumkam. SIPDA SMAN 4 MEDAN. EC00202134694. Tahun 2021.
 5. Pengurus Wilayah Sumatera Utara Asosiasi Sarjana dan Raktisi Administrasi Perkantoran Indonesia (ASPAPI) Periode 2020-2024. Sebagai wakil ketua II.
 6. Pembentuk Dewan Pengurus Wilayah Asosiasi Dosen Indonesia (DPW-ADI) Provinsi Sumatera Utara Periode 2020-2025. Sebagai Sekretaris.

Riwayat Jabatan Tambahan (Dalam dan Luar Kampus)

1. 2014-2020 Tenaga Ahli Dinas Pendidikan Prov Sumatera Utara Tenaga Ahli.
2. 2016-2020 Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Wilayah Sumut Sekretaris
3. 2019-2021 Tim Seleksi Paskibra Sumut Anggota Tim.
4. 2020-2025 Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Wilayah Sumut Sekretaris
5. 2020-2024 TIM PEMBINAAN APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) Sekretaris.
6. 2020-2024 Dewan Perpustakaan Daerah SUMUT Pengurus.
7. 2020-2024 Ikatan Sarjana Administrasi Pendidikan (ISMAPI) Pengurus
8. 2020-2024 GPBM Nasional Pengurus.
9. 2020-2024 Asosiasi Sarjana dan Praktisi Administrasi Perkantoran Indonesia Wakil Ketua II.
10. 2020-2024 Asosiasi Sarjana dan Praktisi Administrasi Perkantoran Indonesia Anggota.

Pengalaman Profesional dan Konsultan

1. 2006-2021 Konsultan Pendidikan Indonesia (Kopindo Sumut) Pelatihan Peningkatan Kompetensi Guru Sebagai Ketua.



Dr. Haidir, M.Pd., lahir di bandar Pamah 15 Agustus 1974. dikaruniai tiga orang anak: Puteri Amelia Chaida, Zaki Azra Adyaksa, dan Sakinah Zulfattah Sun.

Jenjang Pendidikan Sekolah Dasar, SMP, dan SMA. Pendidikan Tinggi Melanjutkan Pendidikan S-1 di IAIN SU Medan, Magister (S-2) Program Studi Teknologi Pendidikan di Universitas Negeri Padang. Doktor (S-3) program Studi Ilmu Pendidikan konsentrasi Pengembangan Sumber Daya Pendidikan (PSDP) di Universitas Negeri Padang lulus tahun 2016.

Bekerja sebagai dosen di Universitas Islam Negeri Sumatra Utara Medan Sejak 2001 sampai sekarang. Sebagai Sekretaris Program Studi Bimbingan Konseling Islam (2016). Anggota Lembaga Konsultan Pendidikan Indonesia (KOPINDO). Sebagai *assessor* guru-guru agama rayon LPTK UIN SU, *assessor* Uji Kinerja bagi guru-guru agama dalam program PPG FITK UIN SU Medan, dan lain-lain.

Beberapa karya ilmiah berupa buku dan jurnal telah ditulis dan diterbitkan terutama yang menjadi kajian relevan akademik penulis.



