

Administrasi Pendidikan

Dinamika globalisasi meniscayakan kehadiran sekolah-sekolah efektif. Setiap sekolah perlu mengantisipasi keperluan masyarakat pendidikan untuk menyediakan lulusan yang handal dan profesional, baik dari segi keluasan penguasaan teori pengajaran dan teknologi, serta kekuatan iman dan taqwa. Untuk itu, peranan administrasi pendidikan dalam era kontemporer perlu ditunggangkan untuk menata dan mengarahkan sekolah menjadi tempat belajar yang nyaman, dan kondusif bagi anak-anak bangsa menuju kehidupan yang sejahtera, aman, dan berkemajuan. Karena itu, buku ini perlu dimiliki dan dikaji secara berkesinambungan oleh mahasiswa dan para peminat kajian administrasi pendidikan.

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd., dkk

ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Administrasi Pendidikan



Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
Dr. Mesiono, M.Pd
Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Drs. Mahidin, M.Pd

Perdana Publishing

Perdana Publishing
Jl. Suroboyo No. 10A Medan 20124, Telp. 061-7347799
Fax 061-7347793, Email: surub@perdanapublishing.com

Perdana

ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd.

Dr. Mesiono, M.Pd

Dr. Candra Wijaya, M.Pd.

Drs. Mahidin, M.Pd.

Editor:

Syafri Fadhillah Marpaung, M.Pd.

Drs. Asrul, M.Si.

Agus Suyanto, M.Pd.I.



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji dan syukur dipersembahkan kehadiran Allah Swt yang senantiasa menganugerahkan nikmat, taufik dan hidayahNya untuk semua manusia, sehingga apapun yang dilakukan dengan izinNya akan dapat mencapai prestasi ibadah yang diinginkan. Salawat serta salam disampaikan untuk junjungan alam, rasulullah Muhammad Saw yang membawa risalah Islam sebagai petunjuk dan rahmat bagi semesta alam sehingga dapat menyelamatkan kehidupan di dunia ini dan di akhirat nanti, karena luasnya lautan ilmu manusia dapat memahami sunnatullah yang membahagiakan untuk menciptakan kebudayaan yang mencerdaskan dan memajukan.

Sebagai tugas profesi kependidikan, penulisan berbagai sumber pengetahuan dilakukan pada zaman yang semakin kompetitif di dunia perguruan tinggi. Para mahasiswa tidak hanya cukup menerima apa yang disampaikan dosen melalui pembelajaran tatap muka dengan berbagai strategi, maka diperlukan buku-buku atau referensi sebagai sumber belajar. Karena itu, untuk membelajarkan mahasiswa ketersediaan buku menjadi keniscayaan dalam mendorong kemajuan peradaban secara berkelanjutan.

Penulisan dan kehadiran buku : *Administrasi Pendidikan Kontemporer**, ini dimaksudkan untuk memudahkan mahasiswa yang menekuni bidang pendidikan guru dan tenaga kependidikan dalam memperoleh dan memperkaya sumber-sumber belajar. Para mahasiswa yang belajar pada jurusan kependidikan dan keguruan dipastikan akan mendapatkan informasi yang luas dan mendalam tentang tata kelola dan tata laksana pendidikan di sekolah-sekolah sehingga menambah kompetensi pedagogik dan profesional bagi calon guru mata pelajaran, guru kelas, dan tenaga kependidikan, khususnya administrator dan atau manajer lembaga pendidikan.

Akhirul kalam, semoga kehadiran buku ini dapat memperkaya pengetahuan, meningkatkan keterampilan dan memperluas wawasan

ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Penulis: Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd., dkk

Editor: Syafri Fadhilah Marpaung, M.Pd., dkk

Copyright © 2016, pada penulis
Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Penata letak: Muhammad Yunus Nasution
Perancang sampul: Aulia Grafika

Diterbitkan oleh:

PERDANA PUBLISHING

Kelompok Penerbit Perdana Mulya Sarana

(ANGGOTA IKAPI No. 022/SUT/11)

Jl. Sosro No. 16-A Medan 20224

Telp. 061-77151020, 7347756 Faks. 061-7347756

E-mail: perdanapublishing@gmail.com

Contact person: 08126516306

Cetakan pertama: September 2016

ISBN 978-602-6970-96-1

Dilarang memperbanyak, menyalin, merekam sebagian
atau seluruh bagian buku ini dalam bahasa atau
bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit atau penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB I	
KONSEP DASAR ADMINISTRASI PENDIDIKAN	1
A. Pengertian Administrasi Pendidikan	1
B. Karakteristik Administrasi Pendidikan	10
C. Fungsi Administrasi Pendidikan	12
D. Dasar dan Tujuan Administrasi Pendidikan	15
E. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan	21
F. Prinsip-Prinsip Administrasi Pendidikan	24
G. Landasar Kerja Administrasi Pendidikan	28
BAB II	
FUNGSI-FUNGSI ADMINISTRASI PENDIDIKAN	33
A. Perencanaan Pendidikan	34
B. Pengorganisasian Pendidikan	43
C. Komunikasi Organisasi Pendidikan	46
D. Koordinasi Pendidikan	49
E. Pengawasan Pendidikan	51
BAB III	
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	55
A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan	55
B. Gaya Kepemimpinan	61
C. Kepemimpinan Transformasional Versus Kepemimpinan Transaksional	64
D. Peran Kepala Sekolah	68
E. Keterampilan Kepala Sekolah	72

saintifik kependidikan para mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN, Fakultas Tarbiyah IAIN, jurusan Tarbiyah STAIN/ STAIS, STIT pada zaman kini dan mendatang di dunia Islam untuk memudahkan para sarjana dan ilmuwan muslim menata ulang serta membenahi lembaga pendidikan bagi kemajuan umat Islam. InsyaAllah.

Medan, 16 Juli 2016

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB I	
KONSEP DASAR ADMINISTRASI PENDIDIKAN.....	
A. Pengertian Administrasi Pendidikan	1
B. Karakteristik Administrasi Pendidikan	10
C. Fungsi Administrasi Pendidikan	12
D. Dasar dan Tujuan Administrasi Pendidikan	15
E. Ruang Lingkup Administrasi Pendidikan	21
F. Prinsip-Prinsip Administrasi Pendidikan	24
G. Landasar Kerja Administrasi Pendidikan	28
BAB II	
FUNGSI-FUNGSI ADMINISTRASI PENDIDIKAN	
A. Perencanaan Pendidikan	34
B. Pengorganisasian Pendidikan	43
C. Komunikasi Organisasi Pendidikan	46
D. Koordinasi Pendidikan	49
E. Pengawasan Pendidikan	51
BAB III	
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN	
A. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan	55
B. Gaya Kepemimpinan	61
C. Kepemimpinan Transformasional Versus Kepemimpinan Transaksional	64
D. Peran Kepala Sekolah	68
E. Keterampilan Kepala Sekolah	72

saintifik kependidikan para mahasiswa Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN, Fakultas Tarbiyah IAIN, jurusan Tarbiyah STAIN/ STAIS, STIT pada zaman kini dan mendatang di dunia Islam untuk memudahkan para sarjana dan ilmuan muslim menata ulang serta membenahi lembaga pendidikan bagi kemajuan umat Islam. InsyaAllah.

Medan, 16 Juli 2016

Penulis

E. Strategi Penyusunan RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah)	154
F. Administrasi Sarana dan Prasarana	155

BAB IX

ADMINISTRASI PERSONALIA PENDIDIKAN	161
A. Pengertian Administrasi Personalia Pendidikan	161
B. Proses Administrasi Personalia	164
C. Fungsi Administrasi Personalia Sekolah	167
DAFTAR PUSTAKA	183
LAMPIRAN	187
TENTANG PENULIS	307

BAB IV

SUPERVISI PENDIDIKAN	74
A. Pengertian Supervisi Pendidikan	74
B. Perbedaan antara Inspeksi dan Supervisi	76
C. Prinsip-prinsip Supervisi	77
D. Teknik-teknik Supervisi Pendidikan	88
E. Regulasi Pengawas Sekolah	97

BAB V

ADMINISTRASI KURIKULUM	99
A. Pengertian Administrasi Kurikulum	99
B. Operasionalisasi Administrasi Kurikulum	102

BAB VI

ADMINISTRASI KESISWAAN	113
A. Orientasi Administrasi Kesiswaan	113
B. Kegiatan-kegiatan di dalam Kelas	114
C. Pelayanan Perpustakaan	120
D. Unit Layanan Bimbingan dan Konseling	128

BAB VII

ADMINISTRASI KEHUMASAN	136
A. Humas dan Perkembangannya	136
B. Proses Kegiatan Humas	138
C. Prinsip-prinsip Human Relation	141

BAB VIII

ADMINISTRASI KEUANGAN, SARANA DAN PRASARANA	148
A. Pengertian Administrasi Keuangan	148
B. Tujuan Administrasi Keuangan	151
C. Prinsip Administrasi Keuangan Pendidikan	152
D. Sumber dan Manfaat Keuangan Sekolah	153

BAB I

KONSEP DASAR ADMINISTRASI PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Secara etimologi, kata "administrasi" berasal dari bahasa latin yang terdiri atas kata *ad* dan *ministrare*. Kata *ad* mempunyai arti yang sama dengan kata *to* dalam bahasa Inggris yang berarti "ke" atau "kepada". Dan *ministrare* sama artinya dengan kata *to serve* atau *to conduct* yang berarti "melayani, membantu atau mengarahkan". Dalam hal ini, pengertian administrasi adalah melayani secara intensif. Dari perkataan "*administrare*" kini terbentuk kata benda "*administrario*" dan kata sifat "*administrativus*" yang kemudian masuk ke dalam bahasa Inggris "*administration*". Dalam bahasa Inggris *to administer* berarti pula "mengatur", (*to look after*), dan mengarahkan (tata usaha).¹

Perkataan ini selanjutnya diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia menjadi "administrasi". Akan tetapi, disamping perkataan administrasi yang berasal dari bahasa Inggris, di Indonesia dikenal juga istilah "*administratie*" yang berasal dari bahasa belanda. Pengertian administrasi dalam bahasa belanda bersifat terbatas dan hanya menyangkut sebagian kecil dari pengertian administrasi yang sebenarnya.

Administrasi yang mengandung pengertian sempit itu terutama dimaksudkan sebagai "ketatausahaan" yang esensinya sebagai kegiatan penyusunan keteranga-keterangan secara sistematis dan pencatatan-pencatatan secara tertulis semua kegiatan yang diperlukan dengan

¹Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009, h.17.

maksud memperoleh suatu ikhtisar mengenai keterangan-keterangan itu dalam keseluruhannya dan dalam hubungannya satu sama yang lainnya.² Dalam banyak hal, ditinjau secara etimologi maka administrasi mencakup pengertian yang luas, yaitu: melayani, membantu, memenuhi, melaksanakan, menerapkan, mengendalikan, menyelenggarakan, mengarahkan, menghasilgunakan, mengelola, menjalankan, mengemudikan, mengatur, mengurus, mengusahakan, dan mendayagunakan.³

Kemudian administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.⁴ Di sini dipahami bahwa ada tiga syarat kegiatan administrasi, yaitu: (1) adanya kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok orang, (2) adanya penataan atau pengaturan dalam kerjasama, (3) adanya tujuan yang akan dicapai dari kegiatan kerjasama.⁵

Dengan demikian, administrasi merupakan kegiatan tulis-menulis, mengirim dan menyimpan keterangan. Administrasi sering dikaitkan dengan aktivitas administrasi perkantoran yang hanya merupakan salah satu bidang dari aktivitas administrasi yang sebenarnya. Secara umum kata dalam "administrasi" dapat diartikan sebagai suatu kegiatan/usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan dan mengatur semua kegiatan organisasi di dalam mencapai tujuan secara tertib, efisien dan efektif. Sampai dengan tahun 1886, manusia hanya mengenal administrasi sebagai seni. Kemudian pada tahun 1886 itu muncullah suatu ilmu baru, yang sekarang ini dikenal dengan ilmu Administrasi yang objek studinya tidak termasuk objek studi ilmu-ilmu yang lain. Ilmu administrasi telah pula memiliki metode analisisnya sendiri, sistematikanya sendiri, prinsip-prinsip, dalil-dalil serta rumus-rumusya sendiri.

Timbulnya Ilmu Administrasi sering dikenal sebagai suatu "modern phenomenon". Ia timbul pada abad modern ini. Akan tetapi dengan timbulnya Ilmu Administrasi tidak berarti hilangnya sifat seninya. Karena itu sekarang

²Ibid, h.17.

³Inu Kencana Syaf'i, *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: RinekaCipta, 2006, h.16.

⁴Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1986, h.3.

⁵Mohammad Ali, dkk, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Pedagogiana, 2000, h.147.

ini administrasi dikenal sebagai suatu "artistic science" karena dalam penerapan seninya masih tetap memegang peranan yang menentukan. Sebaliknya seni administrasi dikenal sebagai suatu *scientific art* karena seni itu sudah didasarkan atas sekelompok prinsip-prinsip yang telah teruji kebenarannya. Tokoh-tokoh dalam bidang administrasi dan manajemen makin mengembangkan ilmu adalah Frederick W. Taylor telah mempelopori munculnya gerakan manajemen ilmiah di Amerika Serikat. Disusul Henry Fayol yang membahas manajemen perusahaan dengan *General and Industrial Management*, yang akhirnya Taylor dianggap bapak manajemen ilmiah, sedangkan Henry Fayol adalah bapak manajemen modern. Bahkan Fayol mengklaim setiap manajer/administrator melaksanakan lunafungsi utama: *planning, organizing, commanding, coordinating and controlling*.⁶

Dalam konteks ini administrasi sebagai proses kerjasama bukan merupakan hal yang baru karena ia telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia. Bahkan administrasi sebagai "seni" merupakan suatu social phenomenon.⁷

Sedangkan dalam konteks keilmuan, maka fokus utama ilmu administrasi adalah persoalan tentang manusia, terutama yang berkaitan dengan pengaturan dan keteraturan dalam rangka peningkatan kebahagiaan dan kesejahteraan manusia itu sendiri.⁸

Sebagai proses dapat dipahami bahwa administrasi adalah suatu proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu yang dimulai sejak adanya dua orang yang bersepakat kerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu pula. Proses tersebut tidak diketahui kapan berakhirnya, karena jika keduanya sepakat mengakhiri kerjasama, maka ketika itu administrasi akan berakhir pula.

Itu artinya administrasi dalam praktiknya menjadi segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilaksanakan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan sebelumnya di saat organisasi tertentu dibentuk atau

⁶Fred C. Lunenburgh dan Allah C. Ornstein, *Educational Administration*, Australia: Wadsworth, 2000, h.6.

⁷Ibid, h.3.

⁸Makmur, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, h.100.

maksud memperoleh suatu ikhtisar mengenai keterangan-keterangan itu dalam keseluruhannya dan dalam hubungannya satu sama yang lainnya.² Dalam banyak hal, ditinjau secara etimologi maka administrasi mencakup pengertian yang luas, yaitu: melayani, membantu, memenuhi, melaksanakan, menerapkan, mengendalikan, menyelenggarakan, mengarahkan, menghasilgunakan, mengelola, menjalankan, mengemudikan, mengatur, mengurus, mengusahakan, dan mendayagunakan.³

Kemudian administrasi didefinisikan sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.⁴ Di sini dipahami bahwa ada tiga syarat kegiatan administrasi, yaitu: (1) adanya kegiatan kerjasama yang dilakukan sekelompok orang, (2) adanya penataan atau pengaturan dalam kerjasama, (3) adanya tujuan yang akan dicapai dari kegiatan kerjasama.⁵

Dengan demikian, administrasi merupakan kegiatan tulis-menulis, mengirim dan menyimpan keterangan. Administrasi sering dikaitkan dengan aktivitas administrasi perkantoran yang hanya merupakan salah satu bidang dari aktivitas administrasi yang sebenarnya. Secara umum kata dalam "administrasi" dapat diartikan sebagai suatu kegiatan/ usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan dan mengatur semua kegiatan organisasi di dalam mencapai tujuan secara tertib, efisien dan efektif. Sampai dengan tahun 1886, manusia hanya mengenal administrasi sebagai seni. Kemudian pada tahun 1886 itu muncullah suatu ilmu baru, yang sekarang ini dikenal dengan ilmu Administrasi yang objek studinya tidak termasuk objek studi ilmu-ilmu yang lain. Ilmu administrasi telah pula memiliki metode analisisnya sendiri, sistematikanya sendiri, prinsip-prinsip, dalil-dalil serta rumus-rumus sendiri.

Timbulnya Ilmu Administrasi sering dikenal sebagai suatu "modern phenomenon". Ia timbul pada abad modern ini. Akan tetapi dengan timbulnya Ilmu Administrasi tidak berarti hilangnya sifat seninya. Karena itu sekarang

²Ibid, h.17.

³Uu Kencana Syafii, *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006, h.16.

⁴Sondang P Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1986, h.3.

⁵Muhammad Ali, *Elk, Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Pedagogiana, 2000, h.147.

ini administrasi dikenal sebagai suatu "artistic science" karena dalam penerapan seninya masih tetap memegang peranan yang menentukan. Sebaliknya seni administrasi dikenal sebagai suatu *scientific art* karena seni itu sudah didasarkan atas sekelompok prinsip-prinsip yang telah teruji kebenarannya. Tokoh-tokoh dalam bidang administrasi dan manajemen makin mengembangkan ilmu adalah Frederick W. Taylor telah memelopori munculnya gerakan manajemen ilmiah di Amerika Serikat. Disusul Henry Fayol yang membahas manajemen perusahaan dengan *General and Industrial Management*, yang akhirnya Taylor dianggap bapak manajemen ilmiah, sedangkan Henry Fayol adalah bapak manajemen modern. Bahkan Fayol mengklaim setiap manajer/administrator melaksanakan lima fungsi utama; *planning, organizing, commanding, coordinating and controlling*.⁶

Dalam konteks ini administrasi sebagai proses kerjasama bukan merupakan hal yang baru karena ia telah timbul bersama-sama dengan timbulnya peradaban manusia. Bahkan administrasi sebagai "seni" merupakan suatu *social phenomenon*.⁷

Sedangkan dalam konteks keilmuan, maka fokus utama ilmu administrasi adalah persoalan tentang manusia, terutama yang berkaitan dengan pengaturan dan keteraturan dalam rangka peningkatan kebahagiaan dan kesejahteraan manusia itu sendiri.⁸

Sebagai proses dapat dipahami bahwa administrasi adalah suatu proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan tertentu yang dimulai sejak adanya dua orang yang bersepakat kerjasama untuk mencapai suatu tujuan tertentu pula. Proses tersebut tidak diketahui kapan berakhirnya, karena jika keduanya sepakat mengakhiri kerjasama, maka ketika itu administrasi akan berakhir pula.

Itu artinya administrasi dalam praktiknya menjadi segenap rangkaian kegiatan penataan terhadap pekerjaan pokok yang dilaksanakan oleh sekelompok orang dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan sebelumnya di saat organisasi tertentu dibentuk atau

⁶Fred C. Lunenburgh dan Allah C. Ornstein, *Educational Administration*, Australia: Wadsworth, 2000, h.6.

⁷Ibid, h.3.

⁸Makmur, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, h.100.

dikembangkan manusia. Organisasi hanya terkelola jika ada suatu proses penyelenggaraan dan pengurusan tindakan/kegiatan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan. Karena itu, proses kerjasama mencapai tujuan dengan berbagai pengaturan dan kesepakatan di dalam organisasi dapat dipahaminya sebagai administrasi.

Di samping itu beberapa definisi yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Hebert A. Simon mengatakan, "*in his broadcast sense, administration can be defined as the activities of group corporation to accomplish common goals*".
- 2) Luther Gullick mendefinisikan: *Administration has to do with getting things done, with the accomplishment of defined objectives*. Administasi berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan.
- 3) John M. Pfiffner menjelaskan: *Administration may be defined as the organization an direction of human and material resources to achieve desired ends*. Administrasi dapat didefinisikan sebagai pengorganisasian dan pengarahan sumber-sumber yang berupa manusia/tenaga kerja material untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan.
- 4) Dwight Waldo mengartikan "administrasi adalah bentuk daya upaya manusia yang kooperatif, yang mempunyai tingkat rasionalitas yang tinggi".
- 5) William H. Newman mendefinisikan: *Administration is guidance, leadership and control of the effort of a group of individuals to ward some common goals*. Administrasi adalah pemberian pedoman, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.⁹

Bertolak dari analisis secara kritis, definisi-definisi para ahli tersebut mengandung beberapa pokok pengertian:

- a. Administrasi sebagai proses kerjasama.
- b. Aktivitas kerja sama dilakukan 2 (dua) orang atau lebih.

⁹Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, Jakarta: RinekaCipta, 2013, h.2-3.

- c. Adanya wadah kerja sama yang berupa lembaga atau organisasi.
- d. Adanya tujuan tertentu yang akan dicapai.¹⁰

Mencermati penjelasan di atas, maka dapat dikatakan bahwa unsur-unsur dalam organisasi hanya berfungsi secara efektif dan efisien apabila digerakkan melalui proses kegiatan tertentu, khususnya administrasi dan kepemimpinan. Dengan begitu kata "administrasi" dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau usaha untuk membantu, melayani, mengarahkan, atau mengatur semua kegiatan di dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Dengan kata lain, administrasi adalah tata aturan penyelenggaraan dan pelaksanaan organisasi dari sisi lahir untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Secara istilah administrasi sudah tidak asing lagi terdengar dalam dunia pendidikan. Administrasi pendidikan adalah proses pengembangan kegiatan kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu untuk mencapai tujuan pendidikan.¹¹

Pendapat lain menjelaskan bahwa administrasi pendidikan adalah semua usaha untuk mendayagunakan secara tepat guna dan berhasil guna sumber-sumber material dan personal yang tersedia untuk mencapai tujuan pendidikan.¹²

Ilmu organisasi telah menemukan masalahnya adalah cara didalam kajian tentang sekolah dan pengaruh pelatihan dari administrator sekolah. Dalam ilmu ini, sekolah merupakan satu ragam dari spesies organisasi yang dapat dibedakan secara mudah dengan sifat dasar dari sasaran sekolah dan struktur birokrasinya. Ilmu organisasi, karena itu diasumsikan untuk memberikan penggunaan pengetahuan tentang sekolah bahkan ilmu ini berkenaan dengan jenis organisasi yang berbeda dengan lainnya. Penerimaan atas posisi ini sekaligus menolak pendapat bahwa administrasi pendidikan adalah aktivitas unik yang berbeda secara kentara dari bisnis, militer, rumah sakit dan jenis administrasi lainnya dan usaha lainnya. Suatu teori umum yang memungkinkan peneliti menjelaskan, memaparkan

¹⁰*Ibid*, h.3.

¹¹Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2011, h.3

¹²Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Mikro*, Jakarta: RinekaCipta, 2011, h.1.

dan memprediksi tentang ruang yang luas dari perilaku manusia di dalamnya.¹³

Dalam profesi administrasi berdasarkan atas ilmu organisasi, maka tugas dari administrator adalah untuk membawa orang dan organisasi secara bersama dalam pencapaian sepenuhnya dan kepuasan lembaga sepenuhnya. Jadi tindakan dan pekerjaan administrator adalah membawa pengakuan atas kehidupan social lebih luas sejak bekerja untuk menghubungkan kegiatan hari demi hari dalam organisasi untuk keteraturan sosial. Di dalam sekolah banyak administrator menjadi direktur atau pengawas, kepala sekolah, atau guru utama, bahkan kepala bidang atau supervisor. Semuanya itu ditempatkan karena tugas mereka atau selalu mereka membawa orang lain dan sumberdaya bersama denan pencapaian sasaran organisasi serta mencapai derajat keteraturan sosial.¹⁴

Dalam hal ini banyak masyarakat awam yang belum dapat memahami secara mendasar tentang konsep administrasi pendidikan. Stephen J. Knezeich menjelaskan bahwa "*educational administration is a specialized set of organizational functions whose primary purposes are to insure the efficient and effective delivery of relevant educational service as well as implementation of legislative policies thorough planning, decition making, and ledership behavior that keep the organizations focused on predetermined objectives, provides for optimum allocation and most productive uses, stimulates and coordinated professional and other personnel to produce a coherent social system and desirable organizational climat, and facilitates determination of essential changes to satisfy future and emerging needs of student and society*".¹⁵

Penjelasan di atas memberikan sebuah makna yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam menafsirkan administrasi pendidikan. Administrasi pendidikan adalah sebuah kompleksitas yang saling berkaitan dan merupakan sekumpulan fungsi-fungsi organisasi yang memiliki tujuan utama untuk menjamin efisiensi dan efektivitas pelayanan pendidikan, yang diawali dari proses perencanaan, pengambilan keputusan, perilaku kepemimpinan,

¹³Thomas Greenfield dan Peter Ribbins, *Educational Administration*, London: Routledge, 1993, h.3

¹⁴*Ibid*, h.3.

¹⁵Eka Prihatin, *op.cit*, h. 4.

penyiapan alokasi sumber daya, stimulasi dan koordinasi personil serta iklim organisasi yang kondusif.

Lebih lanjut ditambahkan oleh Oteng Sutisna bahwa administrasi pendidikan adalah sesuatu yang sangat penting untuk menyelenggarakan pendidikan secara efektif dan efisien, sehingga tidak ada pemborosan finansial, material, tenaga dan waktu.¹⁶

Hadari Nawawi menambahkan bahwa administrasi pendidikan adalah keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai rencana yang telah dicanangkan dan diselenggarakan secara sistematis, rasional, efektif, efisien pada suatu lembaga pendidikan baik swasta/negeri, formal/non formal.¹⁷

Lebih lanjut, Daryanto memberikan penjelasan bahwa administrasi pendidikan adalah:

1. Segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personal, spritual dan material yang berhubungan dengan penunjang keterlaksanaan pendidikan
2. Proses keseluruhan, kegiatan yang dilakukan dengan bersama-sama yang terkait kedalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan, pembiayaan dan pelaporan dengan memanfaatkan fasilitas yang ada.
3. Gaya bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan yang efektif
4. Pelaksanaan pimpinan yang mewujudkan aktivitas kerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan
5. Semua kegiatan yang terkait dengan sekolah, seperti penjaga sekolah, petugas kebersihan, para dewan guru, staf administrasi dan lain sebagainya
6. Keseluruhan rangkaian yang telah dilakukan harus mengacu kepada keberhasilan pendidikan.¹⁸

Dari berbagai definisi yang telah dipaparkan di atas maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa administrasi pendidikan adalah usaha

¹⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Angkasa, 1985, h.17.

¹⁷ Herabudin, *op.cit*, h.25.

¹⁸*Ibid*, h.25.

yang dilakukan oleh sekelompok orang dengan cara memanfaatkan sumber daya organisasi pendidikan yang telah ada secara efektif dan efisien untuk mencapai sebuah tujuan pendidikan yang disepakati bersama.

Mengacu pada batasan tersebut di atas terdapat beberapa hal yang berkenaan dengan administrasi. Seperti yang telah dikemukakan di muka, pendidikan adalah suatu proses. Proses dalam hal ini dapat diartikan bahwa pendidikan terdiri dari serangkaian tindakan yang menuju kesuatu hasil tertentu. Tindakan tersebut bisa saja suatu perbuatan yang nampak tetapi juga bisa tidak nampak. Pada umumnya tindakan dalam pendidikan itu merupakan tindakan yang tidak nampak nyata. Namun demikian, tindakan dalam pendidikan itu hampir selamanya bersifat formal, dalam artian tindakan-tindakan itu dibuat dengan sengaja dan bertujuan.

Dengan kesengajaan proses pendidikan ini akan lebih nyata bila pendidikan itu dipandang secara sosiologis. Pendidikan adalah proses sengaja untuk meneruskan atau mentransmisikan budaya orang dewasa kepada generasi yang lebih muda. Proses ini mengandung suatu tindakan asasi yaitu pemilihan atau seleksi keterampilan, fakta, nilai dan sikap yang paling berharga dan penting dari kebudayaan untuk diajarkan kepada generasi yang lebih muda. Pemilihan dan pengambilan keputusan itu merupakan tindakan yang sengaja.¹⁹

Bagaimanapun, dalam pendidikan itu terdapat dua jenis proses, yaitu proses pendidikan dan non pendidikan. Proses pendidikan sering juga disebut proses teknis sedangkan nonpendidikan sering disebut nonteknis. Administrasi tergolong proses nonteknis yang pada dasarnya berfungsi agar proses teknik berjalan dengan mulus. Fungsi proses administrasi itu adalah merancang, mengatur, mengkoordinasi, menyediakan fasilitas, mengarahkan, memperbaiki proses teknis. Sedangkan proses teknis itu merupakan proses yang secara langsung berkenaan dengan proses memfungsikan sumberdaya yang ada dalam pendidikan itu sendiri melalui proses pengaturan sumberdaya guru, pegawai dan siswa, pelaksanaan pengajaran atau kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, hubungan eksternal dengan masyarakat dalam memaksimalkan pencapaian tujuan pendidikan di setiap sekolah.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa administrasi adalah aktivitas-aktivitas untuk mencapai suatu tujuan, atau proses penyelenggaraan kerja untuk mencapai suatu tujuan, atau proses penyelenggaraan kerja untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang pengertian administrasi pendidikan maka di sini dikemukakan beberapa rumusan dari para ahli sebagai berikut:

1. Drs. M. Ngalim Parwanto, dalam *Administrasi pendidikan*. Administrasi pendidikan ialah segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personel, spiritual dan material yang bersangkutan paut dengan pencapaian tujuan pendidikan.
2. Kementerian Pendidikan dan Nasional RI dalam *Kurikulum Usaha-usaha Perbaikan dalam Bidang Pendidikan dan Administrasi Pendidikan*. Administrasi pendidikan adalah suatu proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan pembiayaan, dan pelaporan dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personel, material maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
3. Administrasi pendidikan ialah suatu cara bekerja dengan orang-orang, dalam rangka usaha mencapai tujuan pendidikan yang efektif, yang berarti mendatangkan hasil yang baik dan tepat, sesuai dengan tujuan pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditentukan.
4. Administrasi pendidikan dapat pula diartikan sebagai pelaksanaan pimpinan yang mewujudkan aktivitas kerja sama yang efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.
5. Administrasi pendidikan adalah semua kegiatan sekolah dari yang meliputi usaha-usaha besar seperti perumusan polis, pengarahan usaha, koordinasi, konsultasi, korespondensi, control dan seterusnya, sampai kepada usaha-usaha kecil dan sederhana seperti menjaga sekolah, menyapu halaman dan sebagainya.²⁰

¹⁹Daryanto, *op.cit*, h.7.

²⁰*Ibid*, h.8.

sebelumnya, maka dapat dipahami karakteristik administrasi pendidikan adalah sebagai berikut:

- a. Administrasi pendidikan meliputi semua kegiatan yang berkenaan dengan tujuan memperbaiki proses pendidikan.
- b. Administrasi pendidikan merupakan usaha kolektif dan kerjasama sekelompok orang di dalam lembaga pendidikan berdasarkan ketentuan-ketentuan dan batasan-batasan kemampuan tertentu.
- c. Administrasi pendidikan merupakan proses kemanusiaan yang bertujuan agar terpenuhi keinginan dan kebutuhan manusia dalam rangka memperbaiki kehidupan manusia melalui perubahan manusia yang bersangkutan.
- d. Administrasi pendidikan adalah proses sosial dengan arti kata bahwa administrasi pendidikan tersebut harus memberikan manfaat bagi masyarakat.
- e. Administrasi pendidikan adalah proses pendidikan yang berusaha untuk mengembangkan pekerja-pekerja dan orang-orang yang berkaitan dengan organisasi.
- f. Administrasi pendidikan juga merupakan usaha-usaha yang teratur, dan usaha-usaha yang tepat dalam melaksanakan koordinasi pada suatu organisasi.
- g. Administrasi pendidikan merupakan kerja kepemimpinan yang bijaksana, dan dapat menciptakan iklim yang kondusif, meliputi material, psikologis, spiritual dan sosial.
- h. Administrasi pendidikan adalah proses pendidikan yang bertujuan atau jalan untuk mencapai tujuan.²²

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi pendidikan adalah proses serangkaian kegiatan yang dilaksanakan sejumlah orang dengan kerjasama dalam lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Dalam praktiknya pada tingkat mikro, administrasi pendidikan dilaksanakan oleh kepala sekolah bersama wakil kepala sekolah, pegawai, wali

²²Sondang P. Siagian, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1974, h. 9

Dengan beberapa pengertian tersebut di atas, maka perlu ditegaskan di sini:

- 1) Bahwa administrasi pendidikan itu merupakan proses keseluruhan dan kegiatan-kegiatan bersama yang harus dilakukan oleh semua pihak yang ada sangkut-pautnya dengan tugas-tugas pendidikan.
- 2) Bahwa administrasi pendidikan itu mencakup kegiatan-kegiatan yang luas, yang meliputi: kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, khususnya dalam bidang pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah.
- 3) Bahwa administrasi pendidikan itu bukan hanya sekedar kegiatan "tata usaha" seperti yang dilakukan di kantor-kantor tata usaha sekolah atau kantor-kantor inspeksi pendidikan lainnya.²¹

Administrasi pendidikan fokus kepada proses menjadikan sekolah supaya efektif dan efisien dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Untuk itu, kepala sekolah sebagai administrator bersama personil sekolah lainnya menjakan tugas pokok masing-masing yang sudah ditetapkan. Tentu saja keberadaan para wakil kepala sekolah, kepala tatausaha, wali kelas, guru mata pelajaran, koordinator BK, kepala perpustakaan, guru BK, dan tenaga administrasi bertanggung jawab dan bertugas membawa sekolah kepada pencapaian tujuan pelayanan maksimal atas pembelajaran anak didik. Semua sumberdaya yang digerakkan bermuara kepada pencapaian efektivitas pembelajaran yang terlihat dari kinerja pembelajaran yang meningkat terus dilihat dari prestasi akademik dan non akademik, serta pelayanan prima pendidikan yang diberikan sangat dirasakan *stakeholders* pendidikan di sekolah, madrasah dan pesantren, bahkan sampai perguruan tinggi.

B. KARAKTERISTIK ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Administrasi pendidikan sebagai ilmu dan proses terus dilaksanakan dan dikembangkan dalam praktik pendidikan di sekolah, madrasah dan pesantren. Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan

²¹*Ibid*, h.9.

kelas dan guru-guru. Semua personil sekolah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan bekerjasama satu dengan personil lainnya untuk mendukung dan memberhasilkan pembelajaran anak didik. Administrasi sekolah memulai pekerjaan dengan merencanakan, mengatur, menggerakkan, melaksanakan program dan mengawasi serta mengevaluasi penggunaan personil dan sumberdaya sekolah. Kepala sekolah mengatur dan membagi tugas wakil, kepala tatausaha, wali kelas, staf administrasi, dan guru-guru sesuai bidang pekerjaannya yang diawasi dan dievaluasi kepala sekolah. Pekerjaan administrative pada intinya berkontribusi terhadap pembelajaran, pembinaan siswa, dan bermuara kepada hasil belajar yang memuaskan, baik prestasi belajar maupun kinerja pelayanan secara menyeluruh. Dengan administrasi pendidikan, diharapkan sekolah dengan kegiatan ini yang berfokus pada pembelajaran berlangsung secara efektif dan efisien.

C. FUNGSI ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Setiap aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan dalam setiap institusi pendidikan pasti memiliki fungsi yang dapat dimanfaatkan bagi setiap masyarakat belajar. Begitu juga dengan administrasi pendidikan, hal ini prosesnya dilakukan dalam dunia pendidikan salah satunya adalah untuk mendapatkan fungsi yang jelas dari keberadaan administrasi pendidikan di sekolah.

Eka Prihatin,²³ menjelaskan bahwa fungsi administrasi pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan, yaitu administrasi berfungsi untuk merencanakan berbagai hal yang akan dicapai untuk beberapa waktu kedepan. Perencanaan merupakan kegiatan awal yang harus dilakukan sebelum melaksanakan berbagai aktivitas dan kegiatan untuk menggapai sebuah hasil yang lebih optimal. Dalam membuat sebuah perencanaan ada beberapa hal yang harus diperhatikan, diantaranya adalah sebagai berikut:
 - a. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai

- b. Meneliti pekerjaan yang akan dilakukan
 - c. Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan
 - d. Menentukan tahapan atau rangkaian kegiatan yang akan dilakukan
 - e. Merumuskan bagaimana menyelesaikan pekerjaan secara tepat.²⁴
2. Pengorganisasian, yaitu sebuah proses yang dilakukan untuk menghubungkan sumberdaya manusia yang satu dengan sumberdaya manusia lainnya sehingga dapat terjalin sebuah kerjasama yang solid dan saling mendukung antara yang satu dengan yang lainnya. Dalam menciptakan kegiatan yang konsisten dalam sebuah organisasi ada tiga unsur yang harus diperhatikan, diantaranya adalah
 - a. Tujuan yang ingin dicapai merupakan tujuan bersama
 - b. Kewenangan yang digunakan harus sesuai dengan jabatan atau kedudukannya masing-masing
 - c. Pengetahuan, yaitu setiap personalia yang ditempatkan pada sebuah jabatan harus memahami fungsinya dalam menduduki jabatan yang sedang diembankan kepada dirinya.²⁵
3. Pengkoordinasian, sebuah keselarasan dalam bekerja. Banyaknya aktivitas yang dilakukan oleh personalia harus tetap terkoordinasi oleh seseorang agar aktivitas yang berjalan dalam roda organisasi dapat terlaksana dengan efisien. Dengan adanya koordinasi yang baik maka semua bagian personalia dapat bekerja sama menuju pada satu arah tujuan yang telah ditetapkan.
4. Pengkomunikasian, yaitu adanya interaksi dan saling tukar menukar informasi antara personalia yang satu dengan yang lainnya. Menurut Oteng Sutisna komunikasi dalam administrasi adalah proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok kepada kelompok lainnya.²⁶
5. Supervisi, yaitu bantuan dalam pengembangan situasi mengajar-belajar yang lebih baik. Dalam melaksanakan supervisi ada beberapa pedoman yang harus diperhatikan, diantaranya adalah sebagai berikut:

²⁴Herabudin, *Op.cit.* h. 139.

²⁵Oteng Sutisna, *op.cit.* h.175.

²⁶*ibid.* h. 190.

²³Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011, h. 13.

- a. Mengadakan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan setiap personalia organisasi
 - b. Membantu serta membina personalia dengan cara memberikan petunjuk, penerangan, dan pelatihan agar mereka dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan kualitasnya
 - c. Membantu kepala sekolah untuk menghadapi berbagai persoalan yang dihadapi.²⁷
6. Kepegawaian, kepegawaian memiliki fungsi yang sangat penting dalam menggapai sebuah tujuan. Fungsi kepegawaian sudah dijalankan sejak menyusun, merencanakan dan mengorganisasikan. Dalam hal ini konsep tentang *"the right man in the right place"*
7. Pembiayaan, yaitu belanja yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menjalankan setiap kegiatan yang akan dilaksanakan. Dalam administrasi pendidikan pembiayaan merupakan fungsi yang memiliki peran yang sangat strategis dalam mensukseskan pencapaian sebuah tujuan. Oteng Sutisna menambahkan bahwa dalam pembiayaan harus memiliki pertimbangan tentang tiap kategori anggaran belanja, diantaranya sebagai berikut:
- a. Pengawasan umum
 - b. Pengajaran, yaitu mengeluarkan anggaran pembiayaan untuk kepentingan kegiatan proses belajar dan mengajar
 - c. Pelayanan bantuan
 - d. Pemeliharaan gedung
 - e. Operasional
 - f. Pengeluaran tetap pengeluaran modal, jasa hutang dan perkiraan pendapatan.²⁸
8. Penilaian, yaitu kepentingan yang sangat absah bagi banyak dan berbagai orang. Penilaian sangat penting dilakukan sebagai wujud pelaksanaan evaluasi kinerja dan sebagai upaya untuk melakukan perbaikan-perbaikan cara kerja pada masa yang akan datang. penilaian dilaksanakan dengan tujuan:

²⁷Herabudin, *op.cit*, h.234.

²⁸Oteng Sutisna, *op.cit*, h.126.

- a. Memperoleh dasar bagi pertimbangan pada akhir suatu periode kerja
- b. Menjamin cara bekerja yang efektif dan efisien
- c. Memperoleh fakta-fakta tentang kesukaran dan untuk menghindarkan situasi yang dapat merusak.²⁹

Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa proses administrasi pendidikan adalah untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi pendidikan, baik tujuan sekolah, madrasah maupun pesantren. Dalam konteks ini bahkan pencapaian tujuan pendidikan tersebut secara berkelanjutan sejak dari tujuan pendidikan dasar, menengah sampai pendidikan tinggi dalam mengembangkan sumberdaya manusia yang unggul bagi kepentingan pembangunan bangsa dan kerjasama dengan bangsa lain. Itu berarti administrasi pendidikan sangat strategis fungsinya untuk memudahkan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan sehingga masyarakat menerima layanan terbaik sekolah dalam mengantarkan anak didik sehingga berkembang potensi, kemampuan dan kepribadiannya secara optimal menuju kedewasaan.

D. DASAR DAN TUJUAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Sebagai ilmu pengetahuan, administrasi pendidikan memiliki dasar dan tujuan yang sangat jelas dalam membantu manusia untuk memudahkan pelaksanaan pendidikan secara komprehensif dan berkelanjutan bagi masa depan anak-anak untuk melanjutkan kepemimpinan dan masa depan bangsa.

1. Dasar

Administrasi akan berhasil baik apabila didasarkan atas dasar-dasar yang tepat. Dasar diartikan sebagai suatu kebenaran yang fundamental yang dapat dipergunakan sebagai landasan dan pedoman atau prinsip bertindak dalam kehidupan bermasyarakat.

Berikut ini perlu dipaparkan beberapa dasar untuk diperhatikan

²⁹*Ibid*, h.214.

agar administrator dapat mencapai sukses dalam tugasnya. Terdapat banyak dasar administrasi,³⁰ antara lain:

a. *Prinsip efisiensi*

Seorang administrator akan berhasil dalam tugasnya bilamana dia efisien dalam menggunakan semua sumber tenaga, dana dan fasilitas yang ada.

b. *Prinsip pengelolaan*

Administrator akan memperoleh hasil yang paling efektif dan efisien melalui orang-orang lain dalam dengan jalan melakukan pekerjaan manajemen, yakni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengontrol.

c. *Prinsip pengutamakan tugas pengelolaan*

Jika disertai pekerjaan manajemen dan operatif dalam waktu yang sama, seseorang administrasi cenderung untuk memberikan prioritas pertama pada pekerjaan operatif. Administrator harus mampu menghindari kecenderungan negatif ini, sebab bila ia terlalu sibuk dengan tugas-tugas operatif maka pekerjaan pokoknya yaitu pengelolaan akan terbengkalai. Hal ini juga merupakan ciri khas tentang tinggi atau rendahnya taraf organisasi. Makin rendah taraf suatu organisasi, akan dapat dilihat dari makin banyaknya pekerjaan operatif yang harus dilakukan oleh administrator.

d. *Prinsip kepemimpinan yang efektif*

Seorang administrator yang berhasil dalam tugasnya apabila menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif, yakni yang memperhatikan dimensi-dimensi hubungan antar manusia (*human relationship*), dimensi pelaksanaan tugas dan dimensi situasi dan kondisi (*sikon*) yang ada. Prinsip keempat ini perlu penjelasan. Administrator akan berhasil dalam melaksanakan tugasnya apabila ia memiliki gaya kepemimpinan yang efektif. Syarat pertama adalah ia sebagai pemimpin harus memelihara hubungan yang baik antara bawahannya. Ini berarti ia harus mengenal bawahannya apa kepentingan-kepentingannya, dapat menimbulkan motivasi bekerja untuk kepentingan pribadi maupun kepentingan

organisasi, dan mengusahakan kepuasan kerja semua personil pendidikan di sekolah, madrasah dan pesantren.

Di samping itu, dimensi kedua juga perlu diperhatikan yaitu pentingnya penyelesaian tugas oleh setiap anggota organisasi sesuai dengan uraian tugas (*job description*). Jangan sampai terjadi kasus, karena pemimpin memeningkan hubungan baik dengan anggotanya, maka ia mengorbankan pentingnya penyelesaian tugas secara baik dan tepat pada waktunya. Dan sebaliknya jangan sampai terlalu mengutamakan kewajiban kerja, sampai melupakan kegairahan kerja dan kepentingan pribadi bawahannya.

Hal yang tidak kalah pentingnya adalah perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat adalah apabila administrator memperhitungkan taraf kematangan para anggota organisasi dan situasi yang ada. Bila dalam organisasi telah ada hubungan baik, tetapi kesadaran bekerja belum memadai, maka pemimpin yang berhasil harus mampu menimbulkan kesadaran untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

e. *Prinsip kerja sama*

Seseorang administrator akan berhasil dalam tugasnya bila ia mampu mengembangkan kerja sama antara orang-orang yang terlibat, baik secara horizontal maupun vertikal.

2. Tujuan

Untuk apa administrasi pendidikan, padahal sudah ada kepala sekolah? Dalam hal ini, tujuan administrasi pendidikan adalah arah yang diinginkan dari proses pelaksanaan administrasi pendidikan secara jelas. Dengan begitu, tujuan administrasi pendidikan adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan kegiatan operasional kependidikan dalam mencapai pendidikan. Tujuan pendidikan pada dasarnya bermaksud mengembangkan kepribadian dan mengembangkan kemampuan peserta didik agar menjadi warga Negara yang memiliki kualitas sesuai dengan cita-cita bangsa berdasarkan falsafah dan dasar Negara Pancasila. Tujuan administrasi pendidikan berkaitan erat dengan tujuan pendidikan secara

³⁰Daryanto, *op.cit*, h.12-13.

umum. Sebab administrasi pendidikan merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal.³¹

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang pasti akan mengacu kepada sebuah tujuan yang jelas dan pasti. Demikian juga dengan kegiatan administrasi pendidikan, seyogyanya juga akan mengacu kepada sebuah tujuan yang akan dicapai untuk mendapatkan sebuah keberhasilan yang gemilang. Sebuah tujuan dapat dikatakan berhasil apabila memiliki sifat stationer (telah dapat diraih) dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan pada saat perencanaan.

Herabudin menjelaskan bahwa pelaksanaan administrasi pendidikan bertujuan untuk:

1. Tercapainya fleksibilitas dalam proses administrasi pendidikan
2. Terwujudnya efisiensi dan efektivitas pelaksanaan administrasi pendidikan
3. Terlaksananya kontinuitas administrasi pendidikan
4. Terlaksananya pendidikan seumur hidup yang disiplin dan berpedoman pada linieritas keilmuan.³²

Lebih lanjut ditambahkan oleh Sergiovanni dan Carver bahwa tujuan dari administrasi pendidikan adalah:

1. Efektivitas produksi, yaitu tercapainya sebuah tujuan yang jelas dan sesuai dengan harapan yang telah dicantumkan.
2. Efisiensi, yaitu sebuah upaya pemberdayaan segala sumber daya yang dimiliki untuk dimanfaatkan semaksimal mungkin dalam mencapai sebuah tujuan.
3. Kemampuan menyesuaikan diri, yaitu kemampuan sumberdaya manusia untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, dengan kata singkat personalia mampu beradaptasi terhadap situasi kerja.
4. Kepuasan kerja, yaitu adanya rasa senang dengan hasil yang telah diperoleh.³³

Penjelasan di atas telah memberikan sebuah makna bahwa tujuan

³¹*Ibid*, h.16-17.

³²Herabudin, *op.cit*, h.61.

³³*Ibid*, h.61.

dari administrasi pendidikan adalah untuk menggapai sebuah hasil yang lebih maksimal dengan cara memanfaatkan sumberdaya yang ada dalam organisasi.

Apabila dikaitkan dengan administrasi, maka tujuan administrai pendidikan agar segala usaha kerja sama dalam mendayagunakan berbagai sumber (manusia dan nonmanusia) dapat berjalan secara teratur, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan.

Dengan demikian tujuan administrasi pendidikan di sekolah adalah mempersiapkan situasi atau iklim sekolah yang kondusif agar proses pendidikan dan pengajaran berlangsung baik, sehingga tercapai tujuan khusus sekolah tersebut, yaitu: (1) Membina anak-anak sehingga tamat dari suatu sekolah dengan memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar, mengenai hak dan kewajiban sebagai warga negara yang Pancasilais, (2) Menyiapkan anak-anak untuk dapat melanjutkan ke jenjang sekolah/ pendidikan yang lebih tinggi di atasnya untuk memenuhi kecapan lebih kompleks, (3) untuk menyiapkan anak-anak memiliki keterampilan hidup sesuatu tuntutan pekerjaan yang ada di masyarakat, berkenaan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni sehingga eksistensi bangsa dapat terjamin keberlangsungannya.

Adapun tugas administrasi, tepatnya administrasi pendidikan, mengupayakan agar tujuan pendidikan dapat tercapai. Secara agak rinci dan kewajiban administrasi sehubungan dengan tujuan pendidikan ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Berusaha agar tujuan pendidikan tampil secara formal dengan jalan merumuskan, menyeleksi, menjabarkan dan menetapkan tujuan pendidikan yang akan dicapai sesuai dengan lembaga atau organisasi pendidikan yang bersangkutan secara formal.
- 2) Menyebarluaskan dan berusaha menanamkan tujuan pendidikan itu kepada anggota lembaga, sehingga tujuan pendidikan tersebut menjadi kebutuhan dan pendorong kerja para anggota kelompok.
- 3) Memilih, menyeleksi, menjabarkan dan menetapkan proses berupa tindakan, kegiatan dan pola kerja yang diperhitungkan dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan hal ini, perlu juga diusahakan agar proses untuk mencapai tujuan nonpendidikan tidak terlalu banyak sehingga menghambat

tercapainya tujuan pendidikan. Di dalam praktik, kegiatan yang bersifat kemasyarakatan, administrasi atau teknik justru sering terlalu banyak sehingga kegiatan edukatif menjadi terlalaikan. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa kegiatan yang non pendidikan atau non edukatif yang tidak seimbang dengan kegiatan pendidikan akan menurunkan mutu pendidikan itu sendiri.

- 4) Mengawasi pelaksanaan proses pendidikan dan lainnya dengan memantau, memeriksa dan mengendalikan setiap kegiatan dan tindakan pada setiap tahap proses sistem. Upaya ini sering dikaitkan dengan pengawasan melekat ataupun pengendalian mutu dalam pendidikan. Pada dasarnya pengawasan ini lebih menekankan kepada usaha mengembalikan proses yang menyimpang pada hukum dan tahap perkembangan serta interaksinya, dan hukum-hukum untuk mewujudkan kesempurnaan, kebaikan serta kebahagiaan seperti yang diberlakukan Allah.
- 5) Menilai hasil yang telah dicapai dan proses yang sedang atau telah berlaku, mengupayakan agar informasi tentang hasil dan proses itu menjadi umpan balik yang dapat memperbaiki proses dan hasil selanjutnya.³⁴

Asas-asas yang harus diterapkan dalam kinerja administrasi, kaitannya dengan proses pengorganisasian tujuan pendidikan, adalah sebagai berikut:

1. *Asas pembagian tugas*, yaitu asas yang menegaskan tata kerja yang berbeda-beda, tetapi dilaksanakan dengan tujuan yang searah. Pembagian tugas ini berlaku disebabkan objek kerja yang berlainan secara normative dan professional;
2. *Asas fungsionalisasi*, yaitu asas yang berkaitan dengan keterampilan administrator dalam memerankan dirinya dengan jenis pekerjaan yang diembannya;
3. *Asas koordinasi*, yaitu asas yang menjadi landasan pacu semua objek pekerjaan yang saling berhubungan satu dengan yang lain;
4. *Asas kesinambungan*, yaitu asas yang mengelola objek pekerjaan institusional secara menyeluruh dan berkisanambungan;
5. *Asas keluwesan*, yaitu asas yang merefleksikan fleksibilitas pengerjaan

³⁴Herabudia, *op.cit.*, h.68-69.

segala yang terkait dengan pengelolaan tugas dengan fasilitas yang dipandang memadai;

6. *Asas pendelegasian*, sebagai asas yang mencitrakan adanya tugas-tugas yang dapat ditangani oleh siapa pun yang dipandang memiliki kemampuan profesional agar sinergitas pengelolaan dan pengembangan pendidikan tidak tersendat-sendat;
7. *Asas kejelasan dalam pembangunan lahiriyah dan batiniyah*, materil dan spiritual, bahwa pengembangan pendidikan mengantarkan semua pihak menuju pembangunan mental, materil dan spiritual yang seimbang, sebagaimana keseimbangan untuk kepentingan dan kebutuhan duniawi dan ukhrawi (Lembaga Administrasi Negara, 1995)

E. RUANG LINGKUP ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Ruang lingkup administrasi pendidikan berkaitan dengan berbagai bidang yang terdapat dalam lembaga pendidikan, sekolah, atau perguruan tinggi. Semua bidang menjadi tanggung jawab kepala sekolah atau dekan di setiap fakultas dan rektor untuk tingkat institut atau universitas.

Bidang-bidang yang tercakup dalam administrasi pendidikan adalah sangat banyak dan luas. Terapi yang sangat penting dan perlu diketahui oleh para kepala sekolah dan guru-guru,³⁵ pada umumnya ialah sebagai berikut:

1. Bidang tata usaha sekolah, ini meliputi :
 - 1) Organisasi dan struktur pegawai tata usaha.
 - 2) Anggaran belanja keuangan sekolah.
 - 3) Masalah kepegawaian dan personalia sekolah.
 - 4) Keuangan dan pembukuannya.
 - 5) Korespondensi/surat menyurat.
 - 6) Masalah pengangkatan, pemindahan, penempatan, laporan, pengisian buku induk, raport, dan sebagainya.
2. Bidang personalia murid, yang meliputi antara lain:
 - 1) Organisasi murid.

³⁵Daryanto, *op.cit.*, h.25-26.

- 2) Masalah kesehatan murid.
 - 3) Masalah kesejahteraan murid.
 - 4) Evaluasi kemajuan murid.
 - 5) Bimbingan dan penyuluhan bagi murid.
3. Bidang personalia guru, meliputi antara lain:
- 1) Pengangkatan dan penempatan tenaga guru.
 - 2) Organisasi personel guru.
 - 3) Masalah kepegawaian.
 - 4) Masalah kondite dan evaluasi kemajuan guru.
 - 5) *Refreshing* dan *up-grading* guru-guru.
4. Bidang pengawasan (supervisi), yang meliputi antara lain:
- 1) Usaha membangkitkan semangat guru-guru dan pegawai tata usaha dalam menjalankan tugasnya masing-masing sebaik-baiknya.
 - 2) Mengusahakan dan mengembangkan kerja sama yang baik antara guru, murid dan pegawai tata usaha sekolah.
 - 3) Mengusahakan dan membuat pedoman cara-cara menilai hasil-hasil pendidikan dan pengajaran.
 - 4) Usaha-usaha mempertinggi mutu dan pengamalan guru-guru pada umumnya.
5. Bidang pelaksanaan dan pembinaan kurikulum:
- 1) Berpedoman dan menerapkan apa yang tercantum dalam kurikulum sekolah yang bersangkutan, dalam usaha mencapai dasar-dasar dan tujuan pendidikan dan pengajaran.
 - 2) Melaksanakan organisasi kurikulum beserta metode-metodenya, disesuaikan dengan pembaruan pendidikan dan lingkungan masyarakat.²⁶

Dalam buku "*Pedoman Umum Menyelenggarakan Administrasi Sekolah Menengah (1984)*", disebutkan pula mengenai ruang lingkup kegiatan administrasi sekolah adalah meliputi:

- 1) Administrasi program pengajaran;
- 2) Administrasi murid/siswa;
- 3) Administrasi kepegawaian;

²⁶*Ibid*, h.26.

- 4) Adminstrasi keuangan;
- 5) Administrasi perlengkapan;
- 6) Administrasi surat menyurat;
- 7) Administrasi perpustakaan;
- 8) Administrasi pembinaan kesiswaan;
- 9) Administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat.²⁷

Sementara itu, Hadari Nawawi menyatakan, bahwa secara umum ruang lingkup administrasi berlaku juga di dalam administrasi pendidikan. Ruang lingkup tersebut meliputi bidang-bidang kegiatan sebagai berikut:

a. Manajemen administrative (*administrative management*)

Bidang kehidupan ini disebut juga "*management of administrative function*" yakni kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan agar semua orang dalam organisasi/kelompok kerja sama mengerjakan hal-hal yang tepat sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

b. Manajemen operatif (*operative management*)

Bidang kegiatan ini disebut juga "*management of operative function*" yakni kegiatan-kegiatan yang bertujuan mengarahkan dan membina agar dalam mengerjakan pekerjaan yang menjadi beban tugas masing-masing setiap orang melaksanakan dengan tepat dan benar.

Pendapat Engkoswara yang mengemukakan bahwa: "Fungsi utama perilaku berorganisasi dalam bidang pendidikan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pendidikan yang menyangkut tiga bidang garapan utama yang terdiri dari: (1) Sumber Daya Manusia (SDM), meliputi: peserta didik, tenaga kependidikan, dan masyarakat pemakai jasa pendidikan, (2) Sumber Belajar (SB), berupa alat atau rencana kegiatan yang akan dipergunakan sebagai media, di antaranya kurikulum, (3) Sumber Fasilitas dan Dana (SFD) sebagai faktor pendukung yang memungkinkan pendidikan berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

²⁷*Ibid*, h.27.



Gambar 1: Ruang lingkup Administrasi Pendidikan

Sejarinya, ruang lingkup administrasi pendidikan sangat luas, meliputi sekalian usaha, proses tindakan penyelenggaraan, pelayanan, bimbingan, pengaturan dan mengawasi semua personal yang terlibat dalam kegiatan administrasi, termasuk pula masalah kepemimpinan, bagaimana sikap dan sifat seseorang pemimpin yang dikehendaki dalam pendidikan tipe-tipe kepemimpinan nama yang sesuai, syarat-syarat apa yang diperlukan sebagai seorang pemimpin yang baik.³⁶

Dapat disimpulkan bahwa ruang lingkup administrasi pendidikan mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dan pengevaluasian dalam bidang kurikulum dan pengajaran, personalia/SDM, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, ketatausahaan, dan hubungan dengan masyarakat.

F. PRINSIP-PRINSIP ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Prinsip merupakan sesuatu yang sangat kuat, absolute, dan tidak boleh dinafikan dalam pelaksanaan program tertentu. Hal tersebut tertentu, karena prinsip merupakan acuan dan tujuan substansi pelaksanaan setiap kegiatan. Prinsip-prinsip administrasi pendidikan,³⁹ adalah sebagai berikut:

1. Prinsip Efisiensi

Tenaga administrasi akan berhasil dalam tugasnya bila dia menggunakan

³⁶Ahmad Sabri, *Administrasi Pendidikan*, Padang: IAIN IB Press, 2000, h.10.

³⁹*Ibid*, h.28.

semua sumber, tenaga, dana, dan fasilitas yang ada secara efisien. Seorang administrator yang profesional harus mampu memanfaatkan waktu sebaik mungkin untuk mengelola aktivitas pengadministrasian dan tidak terbebani oleh biaya tinggi. Penghamburan biaya dan penghabisan waktu yang tidak menentukan menunjukkan pengelolaan administrasi yang buruk, sehingga akan berdampak negative dan merugikan kepentingan internal institusinya dan kepentingan eksternal yang dilayaninya.

Agar prinsip efisiensi terlaksana, semua objek administrasi harus diorganisasikan dengan baik, sehingga penerapan prinsip efisiensi benar-benar relevan dengan tujuannya. Pengorganisasian merupakan aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan kerja antara orang-orang sehingga terwujud suatu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam pengorganisasian terdapat adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab secara rinci menurut bidang-bidang dan bagian-bagian, sehingga terciptalah adanya hubungan kerja sama yang harmonis dan lancar menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2. Prinsip Pengelolaan

Administrator adalah manajer yang bekerja dengan langkah-langkah manajemen yang baik, yaitu merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengontrol. Dengan demikian, target yang dituju dengan mudah dapat dicapai dengan baik.

Perencanaan yang berpijak pada visi dan misi yang jelas sehingga program-program yang dijadwalkan dibuat secara hierarkis atau sistematis dan mendahulukan skala prioritas sebagaimana mengatur dan menjadwalkan program jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Program jangka pendek dilaksanakan sekaligus sebagai bagian awal dari program jangka menengah, sedangkan pelaksanaan program jangka menengah dilaksanakan sebagai awal menuju program jangka panjang. Dengan demikian, semua pelaksanaan program saling mempengaruhi dan saling menunjang dalam mencapai target.

Pengorganisasian semua program dilakukan sebagai bagian dari tugas profesional administrator. Dengan pengorganisasian program kerja sesuai perencanaan, akan terlihat hubungan antarprogram yang dimaksudkan, sehingga pada tahap-tahap pelaksanaan pengutamakan efektivitas dan

efisiensinya terjaga. Selanjutnya, setiap pelaksanaan diarahkan secara sinergis pada tujuan yang ditargetkan. Dengan demikian, pengawasan dan evaluasinya akan mudah dilaksanakan. Risiko kegagalan pelaksanaan program pun akan mudah dihindarkan atau diperkecil sedemikian rupa dari risiko kegagalan.

Langkah-langkah dalam perencanaan meliputi hal-hal berikut:

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

Dalam menyusun perencanaan ada beberapa syarat yang harus diperhatikan:

- a. Didasarkan atas tujuan yang jelas.
- b. Bersifat sederhana, realistis, dan praktis.
- c. Terinci, memuat segala uraian serta klasifikasi kegiatan dan rangkaian tindakan sehingga mudah dipedomani dan dijalankan.
- d. Fleksibel sehingga mudah disesuaikan dengan kebutuhan serta kondisi dan situasi sewaktu-waktu.
- e. Ada pertimbangan antara bermacam-macam bidang yang akan digarap dalam perencanaan itu, menurut urgensinya masing-masing.
- f. Ada penghematan tenaga, biaya, dan waktu serta kemungkinan penggunaan sumber-sumber daya dan dana yang tersedia dengan sebaik-baiknya.
- g. Tidak terjadi adanya duplikasi pelaksanaan. Merencanakan berarti pula memikirkan tentang penghematan tenaga, penghematan biaya dan waktu, juga membatasi kealahan-kesalahan yang mungkin terjadi dan menghindari adanya duplikasi atau tugas/pekerjaan rangkap yang akan dapat menghambat jalannya penyelesaian.

3. Prinsip Pengutamakan Tugas Pengelolaan

Administrator bertanggung jawab dan berpegang pada amanah untuk mengutamakan tugasnya. Pelaksanaan tidak didasarkan pada

pesan sponsor, melainkan atas dasar skala prioritas. Apabila prinsip ini dilanggar, prinsip efisiensi akan terabaikan bahkan hanya akan memboroskan biaya. Pelaksanaan yang di luar tanggung jawab administrator hanya akan mempersulit kejalinan seluruh tugas administratif yang ujung-ujungnya tugas pengelolaan tidak terkontrol dengan baik dan benar.

Dalam konteks ini dikelola, artinya diurus dengan baik dan benar yang mengikuti sistem yang sudah terbangun sebelumnya. Sistem dan tata kerja mengikuti visi dan misi yang ditetapkan sebelumnya. Sebuah lembaga pendidikan memiliki visi dan misi tertentu yang darinya dibuat pola kerja terpadu berkaitan dengan tugas-tugas dan fungsi administratif. Pengelolaan dapat menjadi unsur yang sangat vital untuk mencapai tujuan visibilitas yang telah ditetapkan.

4. Prinsip Kepemimpinan yang Efektif

Seorang pemimpin wajib mengembangkan hubungan baik dengan semua bawahannya, cerdas merealisasikan *human relationship*. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak menyalahkan bawahan, melainkan mengingatkan dan menyarankan. Sebaliknya, bawahan yang baik tidak pernah menggugat dan gusar kepada atasan, melainkan meluruskan dan menyadarkan sepanjang masih dalam konteks profesionalitas yang ada di atas aturan yang disepakati.

Dengan demikian, semua bekerja atas kesadaran penuh, ikhlas dan tidak merasa ditekan atau dipaksa. Kesadaran ini sangat berperan dalam pencapaian kesuksesan sebuah kepemimpinan dan sistem administrasi. Gaya kepemimpinan yang tepat adalah apabila administrator memperhitungkan taraf kematangan para anggota organisasi dan situasi yang ada. Bila dalam organisasi telah ada hubungan baik, tetapi kesadaran bekerja belum memadai, pemimpin yang berhasil harus mampu menimbulkan kesadaran untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

5. Prinsip Kerja Sama

Pengembangan kerja sama dilakukan secara sinergis, profesional, dan proporsional. Administrator memahami jenis pekerjaan yang diembannya, mengerti apa yang diembannya sebagai tugas dan keahliannya. Untuk mencapai kinerja yang sinergi, dilakukan pembagian tugas, wewenang,

dan tanggung jawab yang disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan, dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.

Kerja sama dalam kaitannya dengan atasan-bawahan, yaitu fungsinya dalam menjalankan tugas-tugas vertikal maupun dengan yang menjalankan tugas-tugas horizontal. Kerja sama antar karyawan dalam pengelolaan tugas-tugas administrasi berkaitan dengan sistem administrasi itu sendiri, karena sistem yang dimaksudkan merupakan kesatuan dari berbagai subsistem yang bekerja mengikuti suatu tujuan yang hendak dicapai bersama. Misalnya, pendidikan bertujuan untuk mencerdaskan bangsa dan mewujudkan anak didik yang beriman dan bertakwa maka unsur-unsur yang menentukan tercapainya tujuan pendidikan tersebut dari sisi administrasi pendidikan harus dilaksanakan dan dikelola dengan sebaik mungkin. Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan perencanaan, pengorganisasian, mengoordinasikan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasannya.

G. LANDASAN KERJA ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Selain prinsip-prinsip administrasi di atas, terdapat dua landasan yang dapat dipergunakan sebagai landasan kerja kegiatan administrasi pendidikan di sekolah, yaitu landasan ideal dan landasan operasional,⁴⁰ diuraikan sebagai berikut:

1. Landasan Ideal

Pelaksanaan administrasi pendidikan di suatu negara bergantung pada sistem yang dianut oleh suatu negara. Sistem pendidikan yang dianut oleh negara Indonesia adalah sistem pendidikan Pancasila, yaitu sistem pendidikan yang dilaksanakan berdasarkan pada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Karena administrasi pendidikan pada hakikatnya adalah subsistem dari sistem pendidikan secara luas, landasan ideal yang dipergunakan dalam kegiatan administrasi pendidikan di sekolah juga Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Sebagai bangsa yang berdaulat, maka landasan ideal dalam pengembangan sekolah di Indonesia

⁴⁰Daryanto, h. 33.

harus mengacu kepada cita-cita ideal Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945.

Asas ideal ini berkaitan dengan sila-sila dalam Pancasila, yaitu:

- a. Ketuhanan Yang Maha Esa,
- b. Kemanusiaan yang adil dan beradab,
- c. Persatuan Indonesia,
- d. Kerakyatan yang dipimpin oleh hikmah kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan,
- e. Keadilan bagi seluruh rakyat Indonesia.

Semua pelaksanaan administrasi pendidikan berpijak pada nilai-nilai ketuhanan, sehingga atas dasar niat beribadah, ikhlas dan dengan semangat perjuangan dalam pengembangan pendidikan, pengelolaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama. Tugas pokok administrasi pendidikan yang bernilai ketuhanan merupakan tugas yang dibebankan oleh Tuhan kepada seluruh umat manusia, sehingga secara keseluruhan berkewajiban mendukung terlaksananya pendidikan dengan baik dan semakin baik sepanjang zaman.

Pendidikan yang berdasarkan pada prinsip demokrasi Pancasila mengajarkan prinsip-prinsip berikut:

- 1) Persamaan,
- 2) Keseimbangan antara hak dan kewajiban,
- 3) Kebebasan yang bertanggung jawab,
- 4) Kebebasan berkumpul dan berserikat,
- 5) Kebebasan mengeluarkan pikiran dan pendapat,
- 6) Musyawarah mufakat,
- 7) Kemanusiaan-keadilan sosial,
- 8) Kekeluargaan dan persatuan nasional,
- 9) Cita-cita pendidikan nasional.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Dasar, Fungsi, dan Tujuan Pasal 2 dinyatakan bahwa "Pendidikan nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945". Dalam Pasal 3 dijelaskan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban

bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab".

Dalam konteks ini fungsi administrasi pendidikan sebagai suatu karakteristik yang khas dari pendidikan muncul dari kebutuhan untuk memberi arah kepada perkembangan dan operasi sekolah-sekolah. Terutama dalam melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi program sekolah sehingga diperlukan administrasi pendidikan yang benar-benar sistematis.⁴¹ Dengan demikian, semua bidang program pendidikan dapat dikembangkan dan harus memperoleh perlakuan yang proporsional, adil, dan beradab dari pihak pemerintah, sehingga seluruh bidang pendidikan yang dikembangkan dalam masyarakat dapat tumbuh berkembang dalam masyarakat dapat tumbuh berkembang lebih baik, modern dan meningkatkan kecerdasan, keimanan dan ketakwaan bangsa.

2. Landasan Operasional

Menurut Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) sistem pendidikan di sekolah di Indonesia telah mengalami pembaruan. Upaya pembaruan itu dilakukan antara lain untuk meningkatkan mutu pendidikan di tingkat sekolah.

Bentuk pembaruan sistem pendidikan di sekolah tertuang dalam bentuk kurikulum. Dengan demikian, kurikulum terus-menerus dikembangkan, sehingga pendidikan semakin terarah dan sejalan dengan asas-asas yang ada. Kurikulum menjadi landasan operasional dalam menyelenggarakan pendidikan di Indonesia, misalnya dengan adanya kurikulum berbasis kompetensi yang mengacu pada keterampilan dan kecakapan siswa.

a. Prinsip fleksibilitas

Penyelenggaraan pendidikan di sekolah hendaknya disesuaikan dengan faktor dan kemampuan sekolah untuk menyediakan fasilitas

⁴¹Oteng Sutisna, *op.cit.* h.1.

bagi berlangsungnya program pendidikan di sekolah. Berdasarkan prinsip ini, dalam melaksanakan kegiatan administrasi, faktor-faktor ekosistem dan kemampuan untuk menyediakan fasilitas tersebut harus diperhatikan.

Dalam pelaksanaannya, semua administrator tidak terjebak oleh harapan kosong, misalnya mengharapkan fasilitas yang sangat memadai, tetapi di luar kemampuan yang diharapkan, sehingga mengganggu kinerja dan memperlambat pencapaian tujuan. Oleh karena itu, prinsip fleksibilitas adalah tolak ukur yang mempertegas bahwa semua administrator melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan fasilitas yang tersedia, memanfaatkan pola kerja sama yang ditunjang sepenuhnya oleh situasi dan kondisi yang sebenarnya dan senyatanya.

b. Prinsip efisien dan efektivitas

Pada hakikatnya, efisiensi tidak hanya menyangkut penggunaan waktu secara tepat, melainkan juga menyangkut masalah pendayagunaan tenaga secara optimal. Prinsip ini juga harus digunakan sebagai landasan operasional bagi kegiatan administrasi pendidikan di sekolah.

Dengan prinsip efisiensi, penghematan waktu, biaya dan tenaga akan mempengaruhi pada keseimbangan antara *input* dan *output*, tidak mengakibatkan dampak-dampak yang cenderung merugikan dan memperlambat pencapaian tujuan.

c. Prinsip berorientasi pada tujuan

Sesuai dengan pendekatan sistem, semua kegiatan pendidikan harus berorientasi pada tujuan. Karena administrasi pendidikan di sekolah merupakan komponen *input* instrumental dalam sistem pendidikan, untuk menjamin tercapainya tujuan tersebut, tujuan operasional yang sudah dirumuskan menjadi orientasi bagi pelaksanaan kegiatan administrasi pendidikan di sekolah.

Tujuan yang ditargetkan lebih mudah dicapai apabila secara sistematis prinsip efisiensi di atas diperhatikan. Oleh karena itu, setiap program dapat dipilih dan dipilah disesuaikan dengan ukuran kemampuan yang ada. Salah satu teknikny adalah menentukan tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang yang berhubungan secara langsung dengan rencana-rencana yang telah disepakati sebelumnya.

d. Prinsip kontinuitas

Kontinuitas artinya berkesinambungan. Perkembangan pendidikan dewasa ini sangat mengharapkan hubungan linearitas pengetahuan yang digali oleh anak didik, misalnya adanya hubungan minat dan bakat anak didik sejak sekolah dasar sampai perguruan tinggi, terutama hubungan prestasi anak didik sejak SMU hingga perguruan tinggi. Bahkan, untuk dosen yang akan menjadi ilmuwan, hubungan linier pengetahuannya turut dipertaruhkan. Jika sarjananya mengambil ilmu sosial, magisternya harus mengambil bidang kajian ilmu sosial, demikian pula dengan program doktor yang diambilnya. Dengan demikian, keahlian dibidang ilmunya sejajar dan menunjukkan kejelasan.

e. Prinsip pendidikan seumur hidup

Prinsip ini berarti bahwa setiap manusia Indonesia diharapkan untuk selalu berkembang sepanjang hidupnya. Di pihak lain, masyarakat dan pemerintah diharapkan dapat menciptakan situasi yang mendukung dalam proses belajar. Dalam melaksanakan administrasi pendidikan, prinsip tersebut perlu digunakan sebagai landasan operasional.⁴²

Prinsip-prinsip yang dikemukakan di atas sejatinya menjadi pedoman dan arah bagi kepala sekolah dalam melaksanakan administrasi pendidikan di setiap sekolah, sejak dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi. Hal ini penting diperhatikan dan dilaksanakan supaya, apa yang diharapkan dari tugas pokok dan fungsi sekolah berjalan dengan efektif dan efisien. Sekolah pada gilirannya dapat membina dan mengembangkan sumberdaya manusia bangsa yang berperan dalam masyarakat untuk membangun masa depan yang lebih baik, yaitu bangsa yang cerdas, sejahtera beradab dan berkemajuan.

⁴²Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013, h.38.

BAB II

FUNGSI-FUNGSI ADMINISTRASI PENDIDIKAN

Setiap ilmu pengetahuan yang dikembangkan manusia dalam sejarah peradabannya memiliki fungsi dalam kerangka memudahkan kehidupan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Administrasi pendidikan sebagai bagian dari pengetahuan sosial menempatkan kajiannya pada bidang penataan semua sumberdaya dalam proses pendidikan secara menyeluruh dalam kerangka mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Menurut Makmur,¹ ada beberapa fungsi administrasi, yaitu:

1. Fungsi administrasi di bidang pengaturan, yaitu seluruh tugas-tugas atau aktivitas yang diterapkan administrasi tergolong dalam kegiatan untuk menciptakan perangkat aturan yang dapat digunakan untuk mengatur manusia dan nonmanusia dalam organisasi. Tindakan melalui proses administrasi ini biasanya tidak terlalu banyak mengalami hambatan karena telah diperhitungkan secara matang sebelum melaksanakan aktivitas yang bersangkutan.
2. Fungsi administrasi di bidang penataan, yaitu seluruh tugas atau aktivitas dalam organisasi yang tergolong dalam kegiatan penataan, disebut juga fungsi penataan. Fungsi administrasi di bidang penataan ini merupakan suatu tindakan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya secara berdaya guna dan berhasil guna.
3. Fungsi administrasi di bidang pembinaan, yaitu seluruh tugas atau aktivitas dalam organisasi yang tergolong dalam kegiatan pembinaan

¹ Makmur, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, h.17-18.

disebut juga fungsi pembinaan. Tujuan pembinaan ini adalah meng-efektifkan pemanfaatan seluruh sumber daya, baik manusia maupun sumber material lainnya.

Tindakan administrative mempunyai potensi untuk menunjang, memajukan dan mengembangkan atau untuk menghilangkan segala sesuatu yang mengganggu pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sekolah.² Senyatanya, fungsi administrasi tersebut dijalankan oleh sumberdaya manusia atau personil yang ada dalam setiap organisasi. Itu artinya, peran SDM sangat menentukan pelaksanaan administrasi pada setiap organisasi. Dalam buku Sondang P. Siagian, dijelaskannya bahwa fungsi administasi, yaitu: (1) *Planning* (perencanaan), (2) *Organizing* (Pengorganisasian), (3) *Commanding* (Pemberian komando), (4) *Coordinating* (Koordinasi), (5) *Controlling* (pengawasan).³

Orang yang menjalankan proses administrasi dalam organisasi adalah administrator. Tugasnya istilah administrator menunjuk kepada setiap orang dengan kekuasaan dan status administratif anggota-anggota kelompok eksekutif yang bertanggung jawab tentang bagian tertentu administrasi pendidikan.⁴

Mencermati pendapat di atas, maka dalam konteks ini, fungsi administrasi dalam organisasi sangat menentukan dan berkontribusi bagi operasional, pengembangan, kualitas dan kemajuan setiap organisasi. Administrasi pendidikan yang dijumpai pada setiap lembaga pendidikan, juga bekerja untuk memajukan dunia pendidikan bagi pendewasaan anak didik. Para administrator yang akan menentukan berjalannya fungsi administrasi pendidikan, sejak dari proses perencanaan pendidikan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.

A. PERENCANAAN PENDIDIKAN

1. Pengertian Perencanaan

Secara umum, dilihat dari fungsi-fungsi administrasi dalam institusi

²Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Angkasa, 1985, h.25.

³Sondang P Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1986, h.103.

⁴*Ibid*, h.26.

pendidikan dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, pengevaluasian dan pengambilan keputusan. Semua proses kegiatan tersebut dilaksanakan oleh administrator bersama staf untuk mencapai tujuan pendidikan. itu artinya perencanaan pendidikan merupakan tindakan awal yang dilakukan para administrator didalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.⁵ Dalam kaitan ini, dapat dipahami pula bahwa perencanaan adalah persiapan yang cerdas bagi pelaksanaan perbuatan. Ia juga memberi arti kepada perbuatan, karena jika maksud-maksud dan tujuan-tujuan dipahami dengan jelas maka alasan-alasan bagi program-program dan kegiatan-kegiatan menjadi terang. Dua pertanyaan yang sangat pokok yang harus dijawab oleh perencanaan ialah: apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya.⁶

Sedangkan rencana adalah suatu keputusan. Karena suatu rencana merupakan satu keputusan maka kegunaannya baru akan terlihat setelah dilaksanakan oleh administrator atau pimpinan. Rencana saja belum berarti banyak meskipun berhasil dibuatnya suatu rencana yang baik sudah merupakan bagian penting dari proses administrasi dan manajemen secara keseluruhan.⁷

Suatu definisi tentang perencanaan yang diberikan oleh Anderson dan Bowman berbunyi: "perencanaan adalah proses mempersiapkan seperangkat putusan bagi perbuatan di masa datang".

Perencanaan merupakan salah satu syarat mutlak bagi setiap kegiatan administrasi. Tanpa perencanaan, pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan merupakan kegiatan yang harus dilakukan pada permulaan dan selama kegiatan administrasi itu berlangsung.

Di dalam setiap perencanaan ada dua faktor yang harus diperhatikan,

⁵*Ibid*, h.108.

⁶Oteng Sutisna, *op.cit*, h.162.

⁷Sondang P Siagian, *op.cit*, h.108.

yaitu faktor tujuan dan faktor sarana, baik sarana personil maupun material. Langkah-langkah dalam perencanaan meliputi hal-hal sebagai berikut.

- a. Menentukan dan merumuskan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Meneliti masalah-masalah atau pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan.
- c. Mengumpulkan data dan informasi-informasi yang diperlukan.
- d. Menentukan tahap-tahap atau rangkaian tindakan.
- e. Merumuskan bagaimana masalah-masalah itu akan dipecahkan dan bagaimana pekerjaan itu akan diselesaikan.⁶

Definisi ini menyarankan bahwa perencanaan itu membawa kepada dan meliputi pembuatan putusan. Pembuatan putusan sering merupakan bagian penting dari perencanaan. Ia adalah proses dalam mana suatu program tindakan yang lengkap dipersiapkan di muka sebelum setiap bagiannya dilaksanakan melalui putusan-putusan khusus. Tapi perencanaan bisa juga mengikuti suatu putusan dan berkepentingan dengan pelaksanaannya. Ini misalnya, terjadi pada perencanaan pendidikan.

Dari sudut pandang organisasi perencanaan berurusan dengan (1) penetapan tujuan-tujuan dan maksud-maksud organisasi; (2) perkiraan lingkungan (sumber-sumber dan hambatan-hambatan) dalam mana tujuan dan maksud-maksud itu harus dicapai dan (3) penentuan pendekatan yang akan mencapai tujuan-tujuan dan maksud-maksud itu. Aspek-aspek perencanaan yang paling pokok di atas itu menjelaskan bahwa perencanaan adalah mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan organisasi kearah tujuan dan maksud yang dibatasi serta mengurangi perbuatan untung-untungan, disfungsional dan tidak diarahkan kepada tujuan organisasi. Perencanaan juga membawa taraf rasionalitas dan keadaan teratur yang lebih tinggi kedalam organisasi daripada apabila organisasi berjalan tanpa perencanaan. Pertumbuhan dan perkembangan yang tak terkendalifkan, karenanya perlu dihindarkan.

Perencanaan mengijinkan administrator untuk bertindak dengan inisiatif dan untuk menciptakan situasi yang menguntungkan bagi organisasi. Tanpa perencanaan ia akan terpaksa untuk sekedar mereaksi kepada

⁶Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, Bandung : 2013, h.13.

situasi-situasi atau masalah-masalah yang bermunculan terus dalam usahanya untuk mengendalikan situasi atau masalah itu.

2. Fleksibilitas dalam Perencanaan

Perencanaan berurusan dengan masa depan. Karena tidak bisa diketahui secara pasti atau dengan tepat apa isi masa depan itu, pada umumnya suatu rencana tidak berjalan persis seperti diharapkan. Dalam perencanaan perhatian diarahkan kepada suatu sasaran yang bergerak dalam kondisi lingkungan yang berubah. Karenanya sering terjadi, bahwa sebelum sasaran yang telah ditetapkan itu tercapai suatu penyesuaian harus dibuat terhadap rencana semula atau rencana lama itu ditinggalkan seluruhnya. Bagaimanapun, suatu sasaran baru harus ditetapkan dan suatu rencana baru dibuat. Mengingat sifat proses perencanaan yang dinamis itu, administrasi yang efektif meminta bahwa rencana-rencana diperbaiki dan kegiatan organisasi diarahkan kembali kalau suatu rencana baru akan melayani dengan baik kepentingan organisasi serta para anggotanya.

3. Perencanaan dalam Tingkat Administrasi

Semua tingkat administrasi hendaknya terlibat dalam perencanaan. Tapi, seperti dengan fungsi-fungsi administrative lainnya, administrator pada tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi mungkin menghabiskan lebih banyak waktu bagi perencanaan daripada administrator pada tingkat yang lebih rendah. Ada hubungan umum lainnya yang penting antara kegiatan perencanaan dengan tingkat organisasi. Karena tingkat yang lebih rendah condong untuk menurunkan rencana dari rencana-rencana tingkat lebih tinggi, rencana-rencana tingkat atas itu harus sudah ditetapkan sebelum rencana tingkat bawah disusun. Dengan kata lain lebih tinggi orang berada dalam struktur organisasi, lebih jauh ke masa depan ia harus merencanakan.

Dalam hal ini, administrator puncak di Departemen melakukan kegiatan-kegiatan perencanaan untuk tujuan-tujuan istem pendidikan yang luas yang diharapkan akan berkembang lima, sepuluh, atau bahkan dua puluh tahun kemudian. Seorang kepala sekolah, sebaliknya lebih berkepentingan dengan tujuan-tujuan yang lebih segera, seperti misalnya merencanakan bagaimana menambah daya tampung sekolahnya di

tahun pelajaran bakal datang kegiatan perencanaan di tingkat menengah adalah antara perencanaan kepala sekolah dan perencanaan administrator puncak.

4. Perlunya Partisipasi Staf dalam Perencanaan

Dalam organisasi yang dibangun dan dibina atas dasar yang otoriter, kebanyakan perencanaan dilakukan oleh para administrator. Puncak, akan tetapi di industry menunjukkan bahwa ada banyak kelemahan dalam organisasi yang otoriter serupa itu. Para anggota stafnya telah terbiasa untuk bergantung pada pemimpin untuk formulasi tujuan-tujuan dan pembuatan rencana-rencana. Kesanggupan kreatif dari kelompok tidak dimanfaatkan. Dalam kondisi serupa itu ketergantungan psikologis, kepatuhan, dan sifat berpusat pada pemimpin berkembang dengan cepat.

Para administrator sekolah sebaiknya menahan diri dalam kebiasaan mereka untuk selalu mengatakan kepada para anggota staf sekolahnya apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukannya, dan sebaliknya mengutamakan fungsi kepemimpinan ke arah pengembangan kesempatan yang akan memungkinkan mereka untuk memberikan sumbangan yang nyata dalam formulasi tujuan-tujuan dan pengembangan rencana-rencana. Administrator hendaknya bukan sekedar orang yang mengetahui tentang bagaimana melaksanakan semua pekerjaan dalam sekolah dengan baik, tapi lebih-lebih lagi orang yang mengetahui bagaimana merangsang dan melepaskan bakat para anggota dalam identifikasi dan pencapaian tujuan-tujuan yang telah diterima oleh semua anggota. Dalam semua aspek perencanaan administrator mempunyai tanggung jawab untuk mendorong, membantu dan menyumbang kepada kegiatan perencanaan, bukan untuk mendominasinya. Berbuat demikian akan membahayakan kemungkinan untuk memperoleh sumbangan penting yang dibuat oleh para anggota stafnya.

5. Karakteristik Perencanaan di Sekolah-sekolah

Supaya perencanaan di sekolah-sekolah benar-benar berarti adalah perlu bahwa ia didesain dan dikembangkan dengan cermat. Adalah penting untuk membuat persiapan yang baik bagi perencanaan seperti bagi setiap kegiatan penting lain. Orang-orang yang akan berpartisipasi

dalam perencanaan hendaknya diikuti tertakan dalam pengembangan prosedur-prosedur dan aturan-aturan yang akan menguasainya. Dalam suatu wilayah sekolah berpartisipasi para nasehat administrative, para penasehat kurikulum, kelompok kerja guru-guru, dan kelompok formal lain akan memperlancar perencanaan wilayah sekolah. Pengaturan yang lebih informal bisa juga berarti. Sedapat-dapatnya persiapan bagi perencanaan hendaknya memungkinkan semua orang yang berkepentingan untuk ikut serta secara langsung. Hendaknya tidak ada paksaan terhadap orang-orang untuk berpartisipasi, tapi juga hendaknya tidak mengasingkan orang-orang yang berminat terhadapnya. Di tiap sekolah tekanan pada perencanaan oleh staf sekolah akan menambah kesempatan partisipasi. Caranya perencanaan dilakukan di sekolah-sekolah tertentu akan bergantung pada sejumlah kondisi, di antaranya adalah konsep administrator sekolah tentang sifat dan nilai perencanaan, minat dan kesiapan staf sekolah untuk berpartisipasi, dan keefektivitas pengalaman perencanaan terdahulu.

6. Perencanaan Pendidikan

Perencanaan pendidikan, khususnya perencanaan pendidikan yang komprehensif, merupakan suatu bidang baru bagi para pembuat putusan di bidang pendidikan. Kegagalan lembaga-lembaga pendidikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan telah menimbulkan kesangsian tentang maksud-maksud yang diharapkan akan dipenuhi oleh pendidikan, tentang sifat proses pendidikan secara keseluruhan dan tentang kemampuan para pendidik. Kesangsian ini telah memaksa para pendidik untuk memeriksa kembali program-program pendidikan yang ada sekarang serta pengaruhnya dalam memecahkan masalah-masalah masyarakat. Peristiwa ini telah menimbulkan kesadaran baru tentang pentingnya perencanaan pendidikan.

7. Proses Perencanaan

Maksud dari perencanaan yang komprehensif, yaitu perencanaan untuk maksud yang macam-macam dan meluas kepada tujuan-tujuan jangka panjang yang akan menggunakan sumber-sumber yang tersedia yang paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan dan memungkinkan evaluasi yang kontinu terhadap masalah-masalah proses perencanaan

itu sendiri. Tahap-tahap yang terlibat di dalamnya, menurut Banghart dan Trull, ialah sebagai berikut:

1. *Formulasi masalah perencanaan pendidikan*
 - a. Menguraikan ruang lingkup masalah pendidikan.
 - b. Mempelajari "apa yang pernah ada".
 - c. Menentukan "apa yang ada" lawan "apa yang seharusnya ada".
 - d. Sumber-sumber dan kendala-kedala.
 - e. Menetapkan bagian-bagian dari perencanaan pendidikan dan prioritas.
2. *Analisa bidang-bidang masalah perencanaan*
 - a. Mempelajari bidang dan system sub-bidang masalah.
 - b. Mengumpulkan data.
 - c. Mengolah data.
 - d. Membuat ramalan.
3. *Formulasi rencana-rencana*
 - a. Mengidentifikasi kecondongan-kecondongan.
 - b. Menetapkan maksud dan tujuan.
 - c. Mendesain rencana-rencana.
4. *Evaluasi rencana-rencana dan memilih rencana*
 - a. Merancang melalui simulasi.
 - b. Menilai rencana-rencana.
 - c. Memilih suatu rencana.
5. *Elaborasi rencana*
 - a. Formulasi masalah.
 - b. Melaporkan hasil-hasil.
6. *Implementasi rencana*
 - a. Persiapan program.
 - b. Persetujuan program, justifikasi keabsahan.
 - c. Mengordinasi unit-unit operasional.
7. *Umpan balik rencana*
 - a. Memonitor implementasi rencana.
 - b. Menilai rencana.
 - c. Merevisi, mengubah, mendesain kembali rencana.

Konsep tentang rencana pendidikan ini memang luas. Ia menekankan pada hubungan perencanaan pendidikan dengan perencanaan umum masyarakat dan juga pada kebutuhan akan penilaian yang terus-menerus serta perencanaan kembali. Pendidikan formal di sekolah hanyalah bagian dari kehidupan masyarakat itu. Karenanya, perencanaan pendidikan tidak bisa dilakukan dengan efek dalam keadaan terasing dari yang lain. Ia hendaknya berkaitan dan diintegrasikan dengan tingkat-tingkat penting dari perencanaan dalam masyarakat itu.

8. Dimensi Perencanaan Pendidikan

Perencanaan pendidikan bisa memiliki beberapa dimensi: makro, meso, dan mikro. Perencanaan pendidikan yang komprehensif terutama diperlukan bagi perencanaan di tingkat makro yang merupakan perencanaan jangka panjang. Kebanyakan system perencanaan yang dipakai di tingkat meso dan mikro terbatas pada perencanaan jangka pendek saja, seperti misalnya perencanaan kurikulum, pengembangan spesifikasi pendidikan, penyusunan anggaran tahun dan seterusnya.

Perencanaan makro perencanaan makro adalah perencanaan dengan ruang lingkup nasional. Perencanaan ini menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan diikuti, tujuan-tujuan yang hendak dicapai, cara-cara bertindak yang perlu untuk mencapai tujuan-tujuan yang hendak dicapai, cara-cara bertindak yang perlu untuk mencapai tujuan-tujuan itu, serta bagian-bagian dan prioritas-prioritas perencanaan semuanya secara nasional. Perencanaan makro menekankan hubungan perencanaan pendidikan dengan perencanaan umum pembangunan nasional. Karena itu, kebijakan perencanaan pemerintah dibidang pendidikan dikaitkan erat dengan kebijaksanaan perencanaan di bidang sosial-kultural-ekonomi-politik.

Masalah-masalah pendidikan yang hendak dipecahkannya ialah mengenai hal-hal berikut:

1. Pengembangan pendidikan, yang formal dan yang nonformal, yang cocok dengan kebutuhan dari berbagai tahap pertumbuhan manusia.
2. Pengembangan system pendidikan formal yang seimbang pada semua tingkat, dengan perluasan ditingkat-tingkat menengah dan tinggi

ditentukan oleh kemampuan murid, tersedianya sumber-sumber finansial, dan persyaratan tenaga kerja.

3. Pentingnya pertimbangan kualitatif bagi perkembangan pendidikan. Kebutuhan untuk mencapai standar yang lebih tinggi di tingkat-tingkat menengah dan tinggi adalah suatu keharusan. Bahkan ditingkat rendah pemeliharaan standar yang layak adalah esensial agar mencegah pemborosan dana menyediakan landasan bagi tingkat pendidikan yang lebih tinggi.
4. Diversifikasi pendidikan dengan memperluas dan memperkuat pendidikan kejuruan dan teknik pada tingkat-tingkat menengah dan tinggi sejalan dengan kemampuan ekonomi yang berkembang untuk menggunakan keterampilan yang terlatih.
5. Peningkatan program-program pendidikan orang dewasa, generasi muda, dan keluarga sebagai bagian integral dari pengembangan pendidikan yang menyeluruh.
6. Pengembangan pendidikan yang mencerminkan atas kesamaan dalam kesempatan pendidikan.

Adapun isi dari apa yang direncanakan sehubungan dengan masalah-masalah tersebut di atas meliputi:

- a. *Maksud dan tujuan*, atau apa yang diinginkan sebagai hasil dari proses pendidikan.
- b. *program dan pelayanan*, atau bagaimana pola-pola kegiatan belajar dan pelayanan-pelayanan pendukungnya akan diorganisasikan.
- c. *Sumber manusia*, atau bagaimana penampilannya, interaksinya, spesialisasinya, prilakunya, kemampuannya, pertumbuhannya, dan kepuasannya akan dibantu dan ditingkatkan.
- d. *Sumber fisik*, atau bagaimana fasilitas-fasilitas akan digunakan atau pola distribusinya akan dirancang untuk menjamin pemakaiannya yang efisien dan efektif.
- e. *Biaya*, atau bagaimana pengeluaran akan dibiayai dan pendapatan direncanakan, yang untuk sebagian besar akan memberi bentuk kepada sifat cara penggunaan sumber-sumber manusia dan fisik dari system pendidikan.

- f. *Struktur organisasi pendidikan*, atau bagaimana pelaksanaan dan pengawasan program-program dan kegiatan-kegiatan pendidikan akan diorganisasikan dan dikelola.
- g. *Konteks sosial*, atau unsur-unsur sumber apa harus dipertimbangkan dalam system pendidikan yang dalam kenyataannya hanyalah suatu system sosial kecil saja yang meliputi berbagai unsur dari keseluruhan system sosial dari masyarakat.

Perencanaan meso, perencanaan meso ialah perencanaan ditingkat daerah. Perencanaan ini merupakan penjabaran dari perencanaan di tingkat Nasional yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi daerah. Walaupun begitu, perencanaan tingkat meso harus tetap merupakan bagian dari dan menunjang kepada tujuan perencanaan di tingkat makro.

Sifat perencanaan tingkat meso, sudah tentu, harus lebih operasional daripada perencanaan tingkat makro. Ia harus sangat memperhatikan pembangunan program-program pendidikan yang mendukung kegiatan pembaharuan di daerah dan, karenanya, harus sinkron dengan program dan proyek pembangunan di daerah.

Perencanaan mikro. Perencanaan mikro ialah perencanaan yang merupakan penjabaran lebih terperinci lagi dari perencanaan meso, perhatian tertuju pada pengembangan pendidikan di tingkat lembaga pendidikan setempat itu sendiri. Seperti telah dikatakan dimuka kebanyakan perencanaan mikro terbatas pada perencanaan jangka pendek saja.

B. PENGORGANISASIAN PENDIDIKAN

1. Pengertian Organisasi

Organisasi menjadi bagian dari masyarakat. Karena kebudayaan manusia menalami kemajuan dikarenakan oleh banyaknya organisasi yang menata aspek-aspek kehidupan manusia. Manusia tidak dapat hidup sendiri di dunia ini. Karena manusia memiliki akal pikiran, perasaan, dan kehendak maka manusia menjadi kreatif dalam menciptakan dan mendirikan berbagai jenis organisasi, sebagaimana terlihat dalam realitas, yaitu ada negara atau pemerintahan, ada rumah sakit, sekolah, perguruan tinggi, organisasi keagamaan (Muhammadiyah, Al Washliyah, Matlaul

Anwar, Al Irsyad, Al Ittihadiyah, Persatuan Turbiyah Islamiyah, dll). Semua organisasi tersebut dibentuk untuk menjawab dan memecahkan masalah manusia secara komprehensif dan bersama-sama untuk memilik kehidupan yang berkemajuan dan mencerdaskan.

Sistem pendidikan seperti badan, jawatan, dinas dan lembaga-lembaga pemerintah lainnya didirikan oleh undang-undang. Akan tetapi, supaya sistem pendidikan itu menjadi kenyataan ia harus diciptakan dulu oleh administrasi. Kegiatannya pada permulaan sekali meliputi: membangun hirarki jabatan-jabatan dengan orang-orang dan menyebarkan pekerjaan, maksud dan tujuan serta fasilitas keseluruh organisasi. Hubungan antara orang-orang ditetapkan agar dalam usaha mencapai tujuan-tujuan itu diperoleh penyesuaian tindakan dan langkah. Apabila kegiatan menyusun dan mengatur itu selesai, maka hasilnya disebut organisasi, yakni mekanisme yang mempersatukan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan. Proses mengatur sejumlah orang adalah sebagai fungsi administrasi yang dapat disimpulkan dengan pemahaman bahwa sebagai kegiatan menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan agar diperoleh kesesuaian dalam usaha mencapai tujuan bersama yang disepakati sebelumnya.⁹

Dalam perkembangannya, organisasi paling tidak dikelompokkan menjadi dua dilihat dari sifat kegiatannya, yaitu:

1. Organisasi Formal

Mengorganisasikan merupakan salah satu fungsi pokok dalam proses administrasi. Tanpa pengaruñ menggabungkan dan mempersatukan ini fungsi-fungsi perencanaan, direksi, komunikasi dan sebagainya tidak akan dapat membawa manajemen kepada tingkat yang sempurna. Prinsip menggabungkan dan mempersatukan ini dipergunakan bilamana saja kita berbuat dengan sengaja dan bertujuan. Berpikir, pada asasnya adalah mengkoordinasi fakta dan pikiran dengan maksud untuk berbuat sesuatu. Bila seseorang sedang mengatur tugas personil, menyusun daftar pelajaran, atau sedang mengatur atau proses administrasi kelas, ia sebenarnya sedang mengerjakan proses organisasi.

2. Unsur Kesatuan Sebagai Dasar Organisasi

Unsur pertama dan yang nyata menyebabkan kesatuan terdapat dalam

pikiran para anggota organisasi sebagai *tujuan-tujuan* yang hendak dicapai. Tujuan tidak akan segera siap sedia untuk digunakan dalam organisasi sekolah, kecuali jika dicantumkan dalam kebijaksanaan dan peraturan sekolah ia harus dirumuskan dahulu. Tujuan tidak akan menjadi efektif dalam organisasi dengan sekedar dituli diatas kertas. Agar ia mendorong, menuntu dan mempersatukan tindak dan langkah, ia harus diterima menjadi tujuan dari orang-orang yang membentuk organisasi.

Unsur kedua, yang jelas menjadi salah satu kekuatan yang mempersatukan, ialah *kewenangan* yaitu hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu atas dasar kedudukan yang ditempati seseorang. Bagian-bagian organisasi itu mungkin dikuasai oleh kekuasaan yang sangat memusat, yang dalam bentuk ekstrim terdapat pada kekuasaan yang otoriter. Atau mungkin oleh kekuasaan yang disalurkan dan dibagi-bagikan ke seluruh organisasi seperti terdapat pada kekuasaan yang demokratis. Kekuasaan yang dibagi-bagikan itu tidak harus menambah kewibawaan, dan pemusatan kekuasaan tidak harus menambah kewibawaan, dan pemusatan kekuasaan tidak harus menambah kewibawaan. Bagaimanapun, kekuasaan tidak akan efektif bagi kesatuan organisasi kecuali jika rasa tanggung jawab terhadap kesatuan itu dipunyai oleh semua orang di dalam organisasi. Unsur ketiga ialah *pengetahuan*. Juga dianggap kekuatan yang mempersatukan. Karena ia adalah dasar bagi pengertian dan persesuaian faham diantara para anggota organisasi dan menjadi pedoman bagi sikap dan perbuatan mereka organisasi dan menjadipedoman bagi sikap dan perbuatan mereka. Pengetahuan tentang peranan-peranan dan hubungan-hubungan di dalam organisasi adalah penting bag tercapainya kerjasama yang efektif.

Pengorganisasian sebagai fungsi administrasi pendidikan menjadi tugas utama bagi para pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah. Yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian antara lain ialah bahwa pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab, hendaknya disesuaikan dengan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan, dan kepribadian masing-masing orang yang diperlukan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut.¹⁰ Fungsi organisasi dapat diartikan bermacam-macam:

⁹Oreng Sutisna, *op.cit.* h.174.

¹⁰Eka Prihatin, *op.cit.* h.14

- a. Organisasi dapat diartikan sebagai memberi struktur, terutama dalam penyusunan/penempatan personel, pekerjaan-pekerjaan, material, dan pikiran-pikiran di dalam struktur itu.
- b. Organisasi dapat pula ditafsirkan sebagai menetapkan hubungan antara orang-orang, kewajiban, hak, dan tanggung jawab masing-masing anggota disusun menjadi pola-pola kegiatan yang tertuju pada pencapaian tujuan atau maksud kegiatan pendidikan dan pengajaran.
- c. Organisasi dapat pula diartikan semata-mata mengingat maksudnya, yakni sebagai alat untuk mempersatukan usaha-usaha untuk menyelesaikan pekerjaan.¹¹

Dalam konteks ini dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian pendidikan adalah mengatur proses pendidikan pada sekolah atau lembaga pendidikan agar tugas-tugas pokok dan fungsi dapat terlaksana dengan efektif untuk memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat atau khususnya warga sekolah. Selain itu, sekolah dengan administrasi yang baik dapat menghasilkan layanan dan lulusan yang diharapkan oleh *stakeholders* pendidikan di sekolah.

Dengan begitu, tugas-tugas kepala sekolah memiliki kejelasan, dan berbeda dengan tugas wakil kepala sekolah, dan tata usaha berbeda dengan tugas wali kelas, dan tugas guru diatur sedemikian rupa dan berbeda dengan tugas pegawai administrasi sekolah. Di sini jelas terjadi proses komunikasi dan kepemimpinan untuk memastikan informasi tugas berlangsung dan ada visi dan pengarahan yang jelas antara kepala sekolah dengan staf dan guru pada setiap sekolah.

C. KOMUNIKASI ORGANISASI PENDIDIKAN

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan proses yang memungkinkan satu sama lain saling mempengaruhi dan memahami. Sejatinya proses komunikasi

adalah memindahkan atau mengirim informasi dan pengertian dengan menggunakan symbol verbal dan non verbal.¹²

Pendapat lain menegaskan bahwa komunikasi ialah *proses menyalurkan informasi, ide, penjelasan, perasaan, pertanyaan dari orang ke orang atau dari kelompok.*¹³

Dapat dipahami bahwa komunikasi adalah proses interaksi antara orang-orang atau kelompok-kelompok yang ditujukan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang dan kelompok-kelompok di dalam suatu organisasi. Unsur-unsur esensial suatu organisasi melingkupi suatu maksud bersama, orang-orang yang bersedia membantu tercapainya maksud itu dan komunikasi. Tanpa komunikasi tiada maksud bersama akan dipahami dan diterima oleh semua anggota organisasi. Juga tak akan ada usaha yang terkoordinasi dari mereka yang membantu tercapainya maksud itu. Jika komunikasi di suatu organisasi berjalan sepenuhnya. Organisasi sangat mungkin akan dipahami oleh semua anggotanya, dan mereka akan cenderung untuk berbuat dengan cara yang kooperatif dan terkoordinasi menuju pencapaian maksud-maksud itu. Jika komunikasi tidak berjalan dengan semestinya, maksud-maksud mungkin tidak akan dipahami sama sekali dan orang akan cenderung untuk berbuat dengan cara yang sedikit-banyak sewenang-wenang dan tak terkoordinasi.

1. Proses Komunikasi

Unsur-unsur proses komunikasi. Proses komunikasi memerlukan tersedianya sejumlah unsur. Pertama, harus ada suatu sumber, yaitu seorang komunikator yang mempunyai sejumlah kebutuhan, ide, atau informasi untuk diberitahukan. Kedua, harus ada suatu maksud yang hendak dicapai, yang umumnya bisa dinyatakan dalam kata-kata perbuatan yang oleh komunikasi diharapkan akan dicapai. Ketiga, suatu berita dalam suatu bentuk diperlukan untuk menyatakan fakta, perasaan atau ide yang dimaksudkan untuk membangkitkan respon di pihak orang-orang kepada siapa berita itu ditunjukkan. Keempat, harus ada suatu saluran yang menghubungkan sumber berita dengan penerima berita. Kelima,

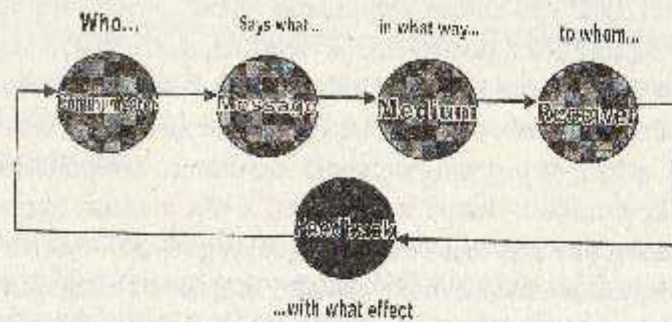
¹¹*Ibid*, h.14

¹²James L. Gibson, dkk. *Organization: Behavior, Structure, Process*, Chicago: IRWIN, 1997, h.408.

¹³Oteng Sutisna, *op.cit.* h.190.

harus ada penerima berita. Akhirnya harus ada umpan balik atau respons di pihak penerima berita. Umpan balik memungkinkan sumber berita untuk mengetahui apakah berita itu telah diterima dan diinterpretasikan dengan betul atau tidak.

The Communication Process, dapat digambarkan sebagai berikut:



Komunikasi proses tiga arah. Agar komunikasi bekerja efektif, administrator hendaknya mampu mengatur aliran pemberitaan ke tiga arah: ke bawah, ke atas, dan ke samping atau mendatar. Bagi setiap orang atau kelompok hendak dalam organisasi hendaknya mungkin untuk berkomunikasi dengan setiap orang atau kelompok lain, dan untuk menerima suatu respons jika itu diminta oleh komunikasi.

Proses komunikasi mencakup suatu perpindahan pesan dari langkah penciptaan gagasan atau pendapat yang dipindahkan kepada proses umpan balik di mana penerima pesan memahami yang dikomunikasikan.¹⁴

Komunikasi dalam setiap bentuknya adalah suatu proses yang hendak mempengaruhi sikap dan perbuatan orang-orang dalam struktur organisasi. Di dalam kegiatan komunikasi diperlukan adanya motivasi, terutama motivasi intrinsik. Oleh karena itu, pemberian motivasi dalam rangka komunikasi hendaknya memperhatikan beberapa unsur seperti berikut.

- Adanya keinginan untuk berhasil.
- Kejelasan tentang tindakan yang harus diambil/dianjurkan.

¹⁴ Janne Widhney Gibson dan Richards M. Hodgetts, *Organizational Communication, A Managerial Perspectives*, New York: Harper Collins Publisher, 1991, h.5.

- Keyakinan bahwa perubahan yang dianjurkan akan membawa hasil positif.
- Keyakinan akan adanya kesempatan yang sama bagi semua anggota.
- Keyakinan akan adanya kebebasan untuk menentukan, menolak, ataupun menerima apa yang dianjurkan.
- Adanya tendensi untuk menilai.¹⁵

Berdasarkan uraian di atas dapat ditegaskan bahwa komunikasi dalam organisasi pendidikan merupakan cara yang dapat digunakan untuk memudahkan proses kerjasama para personil sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran, dan program sekolah sehingga efektivitas pribadi, kelompok dan organisasi tercapai dengan baik. Pelayanan berjalan lancar, dan lulusan sekolah dapat dibanggakan oleh semua unsur *stakeholders* pendidikan.

Kepala sekolah sebagai administrator dan pemimpin sekolah yang memegang peranan strategis untuk menata proses komunikasi dalam organisasi pendidikan di sekolah. Untuk itu, proses komunikasi kepala sekolah dengan semua komponen sekolah harus bersifat aktif dan terbuka sehingga komponen lainnya bergerak dengan dinamis bekerjasama melaksanakan tugas pokok dan fungsi sekolah, baik bidang pengajaran/kurikulum, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, personalia, dan hubungan dengan masyarakat. Semua bidang operasional administrasi pendidikan ini menjadi lancar jika proses komunikasi organisasi berjalan dengan baik.

D. KOORDINASI PENDIDIKAN

Koordinasi ialah proses mempersatukan sumbangan-sumbangan dari orang-orang, bahan dan sumber-sumber lain ke arah tercapainya maksud-maksud yang telah ditetapkan.¹⁶Sejauh mana seseorang administrator sekolah bisa mendorong semua anggota sekolahnya untuk menyumbangkan perilaku yang bertujuan, tertib, dan efektif merupakan ujian akhir tentang kesanggupannya. Dengan kata lain, mencapai koordinasi adalah salah satu

¹⁵Eka Prihatin, *op.cit*, h.14.

¹⁶Oteng Sutisna, *op.cit*, h.199.

fungsi pokok setiap administrator. Akan tetapi koordinasi hendaknya tidak dipandang sebagai suatu kegiatan yang terpisah dan berdiri sendiri, karena ia hanya sebagian saja dari seluruh aspek administrasi. Perencanaan, organisasi, komunikasi, pengawasan dan penilaian, semuanya hendaknya membantu kepada koordinasi.

Tanpa koordinasi sulit untuk mengharapkan bahwa pengaturan kegiatan dengan tertib dari dua orang atau lebih dalam mengejar suatu tujuan bersama akan dicapai. Melalui proses organisasi berbagai bagian suatu usaha dihubungkan dengan setiap bagian lainnya. Tapi, yang mempengaruhi bagian-bagian ini supaya berfungsi sebagai suatu kesatuan yang terintegrasi dan harmonis adalah kegiatan mengkoordinasi. Ia mempersatukan bagian-bagian dan membuat tiap bagian itu melengkapi dan mendukung yang lainnya. Fungsi koordinasi dalam organisasi barangkali bisa dilukiskan paling baik dengan cara suara dari berbagai instrument dalam suatu orkes simfoni dirangkaikan sehingga menghasilkan suatu pagelaran melodi, harmonis dan ritmis.

Adanya bermacam-macam tugas/pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang, memerlukan adanya koordinasi yang baik dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat dan atau kesimpangsiuran dalam tindakan. Dengan adanya koordinasi yang baik, semua bagian dan personel dapat bekerja sama menuju ke satu arah tujuan yang telah ditetapkan. Koordinasi ini perlu untuk mengatasi batas-batas personel seperti untuk mengatasi kemungkinan adanya duplikasi dalam tugas, perebutan hak dan tanggung jawab, ketidak seimbangan dalam berat-ringannya pekerjaan, kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas dan kewajiban.¹⁷

Menurut Sutisna,¹⁸ proses koordinasi bisa dibagi dalam tiga tingkat. Pertama, harus ada rencana perilaku yang telah dibuat bagi semua anggota kelompok. Kedua, seluruh rencana itu, atau sedikitnya bagian-bagiannya yang relevan harus dipahami oleh setiap orang yang terlibat. Ketiga, kesediaan setiap orang untuk berbuat sesuai dengan rencana harus dikembangkan.

Dengan begitu, koordinasi dalam organisasi pendidikan harus ditata

oleh administrator utama yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan tatausaha. Semua komponen tersebut menjadi kunci melakukan kesamaan pandangan dan tindakan untuk mencapai tujuan. Karena itu, koordinasi memerlukan keterampilan komunikasi yang baik dalam organisasi pendidikan sehingga tidak ada yang salah memahami tugas pokok dan fungsinya dan salah dalam melaksanakan pekerjaan, padahal pekerjaan tersebut merupakan tanggung jawab orang lain. Karena itu, setelah pembagian tugas maka unit-unit lainnya melakukan koordinasi dalam hal pekerjaan yang memerlukan dukungan unsur lainnya untuk efektivitas suatu sekolah dalam mencapai tujuannya.

Dalam praktiknya di setiap sekolah, koordinasi ini dijalankan oleh semua unit yang ada di sekolah, baik oleh kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, tata usaha, wali kelas, unit bimbingan konseling dan perpustakaan. Kegiatan yang dikoordinasikan adalah semua kegiatan yang ditangani oleh masing-masing unit/unsur dan berhubungan keberhasilannya satu dengan yang lainnya sehingga melalui komunikasi semua saling memperkuat untuk menunjukkan kinerja pribadi, kinerja unit dan kinerja sekolah.

E. PENGAWASAN PENDIDIKAN

1. Pengertian Pengawasan Pendidikan

Mengawasi ialah proses dengan mana administrasi melihat apakah yang terjadi itu sesuai dengan apa yang seharusnya terjadi. Jika tidak maka penyesuaian yang perlu dibuatnya.¹⁹ Jadi pengawasan ialah fungsi administrative dalam mana setiap administrator memastikan bahwa apa yang dikerjakan sesuai dengan yang dikehendaki. Ia meliputi pemeriksaan apakah semua berjalan sesuai dengan rencana yang dibuat, instruksi-instruksi yang dikeluarkan, dan prinsip-prinsip yang ditetapkan. Ia dimaksudkan untuk menunjukkan kelemahan-kelemahan dan kesalahan-kesalahan, kemudian membetulkannya dan mencegah perulangannya. Ia mengenai semua orang, benda.

Dilihat sebagai proses, tindakan pengawasan terdiri atas tiga langkah

¹⁷Eka Prihatin, *op.cit*, h.14

¹⁸Oteng Sutisne, *op.cit*, h.200.

¹⁹*Ibid*, h.203.

universal berikut: (1) mengukur perbuatan; (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika ada; dan (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan. Dikatakan dengan cara yang sedikit berbeda. Pengawasan terdiri atas: (1) menyelidiki apa yang sedang dilakukan; (2) membandingkan hasil-hasil dengan harapan-harapan, yang akan membawa kepada; (3) menyetujui hasil-hasil itu atau tidak menyetujuinya; dalam hal yang terakhir perbaikan yang perlu hendaknya diambil.

Proses pengawasan yang efektif memperlihatkan beberapa karakteristik.

1. Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi. Iama memperhatikan pola dan tata organisasi, seperti susunan, peraturan-peraturan. Tugas-tugas dan kewenangan yang terdapat dalam organisasi.
2. Pengawasan hendaknya diarahkan kepada menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan. Pengawasan tidak dimaksudkan untuk terutama menemukan siapa yang salah, jika ada ketidakberesan, melainkan untuk menemukan apa yang tidak betul.
3. Pengawasan hendaknya mengacu kepada tindakan perbaikan. Ia hendaknya tidak saja mengungkapkan penyimpangan dari pelaksanaan yang dikehendaki; ia juga hendaknya menyarankan cara yang bisa memperbaiki pelaksanaan. Pengawasan sering menyarankan beberapa bidang yang mungkin bagi tindakan perbaikan. Maka menjadi tugas administrator untuk meneliti bidang-bidang masalah yang mungkin ini, dan menentukan tindakan pebaikannya atau kombinasi tindakan yang akan memecahkan masalah itu.
4. Pengawasan harus bersifat fleksibel. Fleksibilitas dalam keseluruhan proses pengawasan adalah penting bagi penyesuaian kepada kondisi yang berubah. Rencana atau standar yang mendasari pengukuran pengawasan mungkin memerlukan perbaikan bila keadaan yang mendasarinya berubah.
5. Pengawasan harus bersifat preventif. Ia harus dapat mencegah timbulnya penyimpangan dari rencana semula. Untuk itu pengawasan harus prediktif artinya ia harus mampu mengatasi dan mengidentifikasi suatu masalah sebelum itu terjadi.
6. Sistem pengawasan harus dapat difahami. Jika pengawasan hendak

berarti, orang-orang yang terlibat harus memahami apa yang hendak dicapai oleh pengawasan itu dan bagaimana mereka selaku individu dapat menarik manfaat sepenuhnya dari hasilnya.

7. Pengawasan hanyalah alat administrasi; pelaksanaan pengawasan harus mempermudah tercapainya tujuan-tujuan. Oleh karena itu, pengawasan harus bersifat membimbing supaya para pelaksana meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas-tugas yang ditentukan bagi mereka.

Sedangkan Evaluasi sebagai fungsi administrasi pendidikan adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui sampai di mana pelaksanaan yang dilakukan dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan. Setiap kegiatan, baik yang dilakukan oleh unsur pimpinan maupun oleh bawahan, memerlukan adanya evaluasi. Dengan pengetahuan kesalahan atau kekurangan serta kemacetan yang diperoleh dari tindakan evaluasi itu selanjutnya dapat diusahakan bagaimana cara-cara memperbaikinya.²⁰

Setiap pelaksanaan program pendidikan memerlukan adanya pengawasan atau supervisi. Pengawasan bertanggung jawab tentang keefektifan program itu. Oleh karena itu, supervisi haruslah meneliti ada atau tidaknya kondisi-kondisi yang akan memungkinkan tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Supervisi sebagai fungsi administrasi pendidikan berarti aktivitas-aktivitas untuk menentukan kondisi-kondisi yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan.²¹

Penjelasan di atas menghasilkan pemahaman bahwa pengawasan pendidikan dapat dilakukan melalui observasi, dan penyusunan laporan secara akademik dan keuangan untuk memastikan bahwa ada kinerja yang dicapai dan pertanggung jawaban keuangan dipastikan tidak mengalami penyimpangan dengan baik. Dalam konteks ini pengawasan di sekolah dapat dilakukan secara periodik dan juga insidental terhadap seluruh rangkaian kegiatan pembelajaran, kesiswaan, pembinaan personil, dan hubungan masyarakat.

²⁰Eka Priharin, *op.cit.*, h.16.

²¹*Ibid.*, h.16.

1. Kepegawaian

Sama halnya dengan fungsi administrasi pendidikan yang telah diuraikan terdahulu, kepegawaian merupakan fungsi yang tidak kalah pentingnya. Fungsi kepegawaian ini sudah dijalankan sejak penyusunan, perencanaan dan pengorganisasian. Di dalam pengorganisasian telah dipikirkan dan diusahakan agar personel yang menduduki jabatan tertentu di dalam struktur organisasi itu dipilih dan diangkat orang-orang yang memiliki kecakapan dan kesanggupan yang sesuai dengan jabatan yang dipegangnya. Dalam hal ini prinsip *the right man in the right place* selalu diperhatikan.

2. Pembiayaan

Setiap kebutuhan organisasi, baik personel maupun material, semua memerlukan adanya biaya. Itulah sebabnya maka masalah pembiayaan kini harus sudah dimulai dipikirkan sejak pembuatan *planning* sampai dengan pelaksanaan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi pembiayaan itu ialah:

- a. Perencanaan tentang berapa biaya yang diperlukan.
- b. Darimana dan bagaimana biaya itu dapat diperoleh/diusahakan.
- c. Bagaimana penggunaannya.
- d. Siapa yang akan melaksanakan.
- e. Bagaimana pembukuan dan pertanggungjawabannya.
- f. Bagaimana pengawasan, dll.

Dalam konteks ini pengawasan pembiayaan menjadi sangat kritis untuk memastikan jangan sampai ada penyimpangan di sekolah. Karena itu, pencatatan sumber biaya, penggunaan biaya, dan pelaporan pembiayaan sesuai rencana menjadi sangat penting sekali dalam mencapai keberhasilan sekolah menjalankan program kerja untuk menghasilkan kinerja, kepuasan kerja dan kualitas organisasi.

BAB III

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

Kajian tentang esensi kepemimpinan tidak pernah berakhir, sebab dapat ditinjau dari berbagai dimensi ilmu pengetahuan. Tinjauan ini difokuskan terhadap esensi dari kepemimpinan pendidikan.

Kepemimpinan merupakan esensi dalam berbagai organisasi dan cara seseorang mempengaruhi orang lain. Dalam konteks ini dikemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk memengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka.¹

Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara anggota kelompok, karena itu pemimpin adalah agen perubahan, yaitu orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih daripada tindakan orang lain mempengaruhi.²

Definisi pertama menggambarkan proses kepemimpinan adalah memberikan pengaruh kepada orang lain dalam semua tindakan pemimpin. Pengaruh tersebut muncul dari kemampuan yang dimiliki, baik dari kekuasaan maupun dari keterampilan para pemimpin untuk memperoleh tindakan dari orang lain sehingga muncul perubahan.

Sedangkan lebih lanjut pendapat kedua oleh Gibson ditegaskannya, bahwa kepemimpinan merupakan proses interaksi yang bermuara kepada memberikan pengaruh juga terhadap orang lain. Esensinya adalah hubungan yang memberikan pengaruh melebihi dari apa yang ada dalam lingkungannya.

¹Semuel Tjiharjadi, *to Be a Great Leader*, Yogyakarta: Andi, 2007, h.8.

²James I. Gibson, *Organization, Behavior, Structures, Process*, Chicago: Irwin, 1997, h.272.

Artinya, pengaruh yang dihasilkan oleh hubungan interpersonal dari para pemimpin dibingkai oleh kemampuan memotivasi yang bermuara kepada perilaku dan kinerja bawahan atau anggota.³

Menurut Harold Kocut yang dikutip oleh Daryanto, bahwa kepemimpinan adalah pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok.⁴

Ary H. Gunawan menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu gaya atau proses mempengaruhi orang untuk mengerahkan usaha bersama, guna mencapai sesuatu sasaran/tujuan yang telah ditetapkan.⁵

Selain itu, Tannenbaum, Weshler & Massarik memberikan definisi kepemimpinan bahwa: *Leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*⁶

Dalam konteks ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai suatu proses atau usaha dan keterampilan mempengaruhi orang/kelompok orang agar dapat bergerak dan bekerja sama dengan maksimal dan sepenuh hati sesuai situasi atau kondisi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Oleh sebab itu untuk mencapai keberhasilan dalam kepemimpinan ada beberapa komponen penting yang perlu diperhatikan diantaranya yaitu: (1) Gaya atau seni dalam mempengaruhi orang lain, (2) Motivasi, (3) Kewibawaan atau karismatik pemimpin, dan (5) Tujuan yang ingin dicapai.

Untuk itu dalam praktiknya, seorang pemimpin harus mampu mengendalikan laju kapal yang dinakhodainya, menghadapi berbagai fitnah yang menghadang, kekacauan, dan pergolakan yang terjadi.⁷

Dalam konteks ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Definisi ini mengkategorikan tiga elemen:

³Ibid. h.272.

⁴Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013, h.97.

⁵Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Mikro*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011, h.218.

⁶Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, h.17.

⁷Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam*, Jakarta: Khalifa, 2007.

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain-katakanlah, para pengikut. Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu. Sebagaimana yang telah diobservasi John Gardner (1986-88), kepemimpinan lebih dari sekadar menduduki suatu posisi otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tapi sekadar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
- 3) Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.⁸

Kontras antara kepemimpinan dan kediktatoran harus dicatat di sini. Seorang diktator memang melakukan aktivitas tertentu yang menjadi karakteristik dari para pemimpin, seperti menawarkan sebuah visi. Dalam hal ini ada pemimpin yang diktator dan ada pula pemimpin yang efektif.

Deskripsi yang lebih baik mengenai pengertian pemimpin efektif dalam hubungannya dengan para bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi para bawahan menjadi bagian dari visi pemimpin itu, serta mampu meyakinkan juga bahwa mereka punya andil untuk sama-sama mengimplementasikannya. Pada dasarnya, tindakan memotivasi bisa dilakukan dengan cara:

- 1) Meyakinkan para bawahan bahwa visi organisasi (dan peran para bawahan di dalamnya) adalah penting dan bisa dicapai;
- 2) Menantang para bawahan dengan berbagai sasaran, proyeksi tugas

⁸Edwin A. Locke & Associates, *Esensi Kepemimpinan*, Jakarta: Spektrum, 1997, h.4.

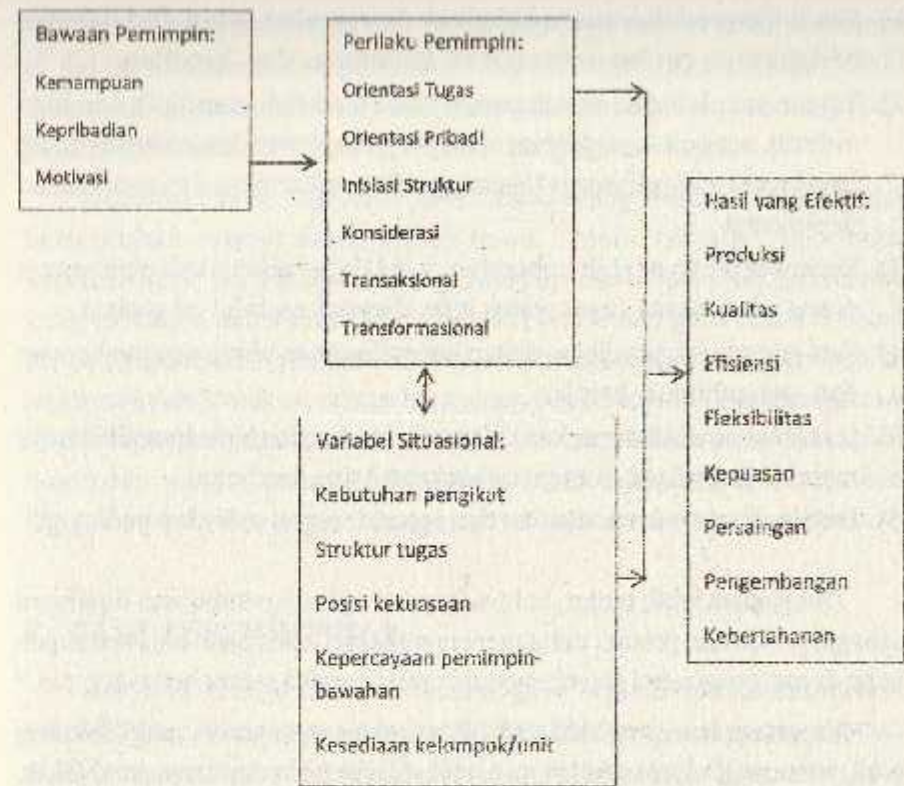
dan tanggung jawab yang memungkinkan mereka mendapatkan suatu perasaan sukses dan meraih prestasi yang bersifat personal (maupun organisasional); dan

- 3) Memberi imbalan berupa penghargaan, uang dan kenaikan jabatan pada para bawahan yang bekerja dengan baik.⁹

Dengan begitu kepemimpinan adalah perilaku pemimpin dalam mempengaruhi anggota, bawahan atau personilnya untuk mau bekerja mengejar visi yang dimiliki organisasi dan pribadi pemimpin. Kehadiran para pemimpin, baik karena bakat bawaan, dengan kemampuan, kepribadian, maupun motivasi memimpin memungkinkan munculnya perilaku yang mengutamakan pelaksanaan tugas, hubungan dengan sumberdaya manusia atau personil sehingga menghasilkan produksi organisasi, kualitas layanan, efisiensi, kepuasan maupun keunggulan, pengembangan dan kemampuan bertalian organisasi. Selain itu, kepemimpinan organisasi dibentuk oleh berbagai variabel situasi, mencakup kebutuhan pengikut, tugas-tugas, kekuasaan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut serta kesediaan kelompok dalam mewujudkan pengaruh untuk perubahan organisasi. Dalam konteks ini, kerangka kerja kajian kepemimpinan,¹⁰ dapat digambarkan sebagai berikut:

⁹Ibid, h.5.

¹⁰James L Gibson, *op.cit*, h.273



Setiap kepemimpinan dapat berlangsung di dalam organisasi, dan luar organisasi. Kepemimpinan pendidikan adalah kepemimpinan yang terjadi dalam organisasi pendidikan formal. Sekolah, madrasah dan pesantren memiliki peran sebagai institusi pendidikan yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak sejak dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi. Dengan semua peraturan dan perundang-undangan yang mengatur sekolah, madrasah dan pesantren hanya akan berfungsi jika didukung kepemimpinan pendidikan yang ada di lembaga pendidikan tersebut. Sebab di dalam proses dan program sekolah, pelaksanaan fungsi sekolah didukung kepala sekolah, madrasah dan pesantren, guru-guru, para ustaz, tenaga administrasi/manajerial dan peserta didik yang belajar di dalam berbagai interaksi pendidikan. Di sini dipahami bahwa pendidikan merupakan proses menumbuh kembangkan potensi anak secara maksimal sehingga tercapai kedewasaan anak.

Berbagai pekerjaan sekolah yang berkenaan dengan cita-cita ideal dan praktik demokrasi fokus kepada hal-hal berikut:

- 1) Pendidikan adalah suatu kebalkan masyarakat, yang di dalamnya berlangsung proses memajukan kesamaan dan keadilan
- 2) Tujuan sekolah dan sistem persekolahan adalah mendidik dan juga melatih, serta memungkinkan anak menguasai teori dan praktik tentang bagaimana menjadi warga Negara untuk melaksanakan dan memajukan demokrasi
- 3) Kepemimpinan adalah hubungan, yang dapat dikerjakan oleh semua orang, dan tugas-tugas yang juga dicapai melalui negosiasi
- 4) Para guru dan siswa dibina dalam kepemimpinan untuk pengembangan dan pengalaman belajar
- 5) Sekolah-sekolah ditempatkan dalam masyarakat dan juga akuntabilitasnya melalui hubungan dan penghargaan yang berbeda.
- 6) Dukungan sistem manajemen dan secara integral terhadap pedagogi.¹¹

Ditegaskan lebih lanjut, bahwa kepemimpinan pendidikan dipahami sebagai proses dan produk dengan menggunakan kekuasaan bagi kelompok yang dapat mengontrol dan memenuhi minat mereka secara berkelanjutan.¹²

Kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi yang dilakukan para perancang, kepala sekolah, pengelola dan pembina lembaga pendidikan. tugasnya, kepemimpinan pendidikan adalah pengaruh yang ditimbulkan dalam interaksi tenaga pendidik dan kependidikan (kepala sekolah, guru, pengawas, tenaga laboran, pustakawan dan guru pembimbing) dengan peserta didik dalam kelas maupun di luar kelas untuk mencapai tujuan pendidikan.¹³

Kepemimpinan pendidikan di sekolah dilaksanakan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah, wali kelas, guru mata pelajaran dan pengawas sekolah. Mereka ini berinteraksi di dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk memberikan pengaruh kepada orang lain sehingga menghasilkan kinerja staf, guru, dan kepala sekolah. Bahkan dengan kepemimpinan akan menghasilkan produksi, efektivitas, kepuasan, kinerja, kualitas,

¹¹Helen M. Gurney, *Leaders and Leadership in Education*, London: Paul Chapman Publications, 2001, h.19.

¹²*Ibid*, h.8.

¹³Lihat Syafaruddin dan Asmi, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2013, h.90.

kompetitif, pengembangan dan ketahanan organisasi sekolah, termasuk di dalam madrasah dan pesantren. Rektor, wakil rektor, dekan, wakil dekan, ketua jurusan, ketua prodi, sekretaris jurusan dan prodi sejatinya juga menjalankan kepemimpinan di perguruan tinggi.

Sejatinya kepemimpinan pendidikan yang utama dan langsung bersentuhan dengan siswa adalah siswa. Namun faktanya, efektivitas kepemimpinan guru banyak dipengaruhi pula oleh kepala sekolah. Karena yang membina dan merancang program pembinaan guru untuk menjadi pemimpin pendidikan yang professional adalah manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah. Untuk itu, semua komponen pendidikan dan penyelenggaraan kegiatan pembelajaran berarti kepemimpinan pendidikan yang diharapkan murid dan orang tua adalah fokus kepada anak didik dengan keteladanan dan peduli terhadap pengembangan potensi anak mencapai kedewasaan.

B. GAYA KEPEMIMPINAN

Daryanto mengemukakan bahwa, gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.¹⁴

Seorang pemimpin tentu memiliki gaya atau cara tersendiri yang dipergunakan dalam mempengaruhi anggota agar dapat mengikuti keinginannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara teoritis dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) bentuk kepemimpinan yaitu: otoriter, *laissez-faire*, dan demokratis.

1. Tipe kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan seseorang atau sekelompok kecil orang-orang yang disebut atasan sebagai penguasa atau penentu yang tidak dapat diganggu gugat, dan orang yang lain (bawahan) harus tunduk pada kekuasaannya dibawah ancaman dan

¹⁴Daryanto, *op.cit*, h.103.

hukuman sebagai alat dalam menjalankan kepemimpinannya (monokrasi, oligokrasi).

Bagi bawahan dalam tipe kepemimpinan ini tidak memiliki kesempatan untuk berinisiatif dan mengeluarkan pendapat. Instruksi atau perintah atasan tidak boleh ditafsirkan, tapi harus dilaksanakan secara terub dan konsekuen tanpa kesalahan. Akibatnya suasana lembaga menjadi statis dan rutin saja, bawahan tidak mampu berinisiatif dan bawahan akan dipaksa bekerja keras, patuh dan mekanis, selalu diliputi kecemasan dan perasaan takut karea selalu dibayangi ancaman hukuman.

2. Tipe kepemimpinan *Laissez-faire*

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari otoriter. Dalam realitas kepemimpinannya tipe kepemimpinan ini memberikan kebebasan sepenuhnya kepada orang-orang yang dipimpinya untuk mengambil keputusan secara perseorangan, pemimpin hanya berfungsi sebagai penasihat. Akibatnya sasaran kerja jadi simpang siur.

3. Tipe kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin didasari prinsip saling menghargai dan saling menghormati. Kegiatan kepemimpinan dilaksanakan untuk menumbuhkan dan mengembangkan sikap dan kemampuan pemimpin pada setiap anggota kelompok sesuatu peranan dan posisinya. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah, yang berusaha memanfaatkan setiap anggota untuk kepentingan dan kemajuan organisasi.¹⁵

Hakikat kepemimpinan benar-benar sangat luas, tidak hanya dalam dunia pendidikan, tetapi juga dalam dunia politik, ekonomi, agama, sosiologi dan psikologi maupun dalam kegiatan domestik atau keluarga. Dengan begitu, kepemimpinan dan manajer, atau administrator jelas memiliki perbedaan. Perbedaan tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1) Manajer mengatur: pemimpin berinovasi

¹⁵Ary H. Gunawan, *op.cit.* h.220-221

- 2) Manajer merupakan tiruan: pemimpin itu asli
- 3) Manajer mempertahankan: sedangkan pemimpin mengembangkan
- 4) Manajer mengandalkan pengawas: pemimpin menginspirasi kepercayaan
- 5) Manajer memiliki pandangan jangka pendek: pemimpin memiliki pandangan jangka panjang
- 6) Manajer bertanya bagaimana dan kapan: pemimpin bertanya, apa dan mengapa.
- 7) Manajer memandang ke bawah: pemimpin memandang cakrawala
- 8) Manajer menerima status quo: pemimpin menantanginya.
- 9) Manajer adalah prajurit klasik yang baik: pemimpin adalah dirinya sendiri.
- 10) Manajer melakukan hal yang benar. pemimpin melakukan hal dengan benar.¹⁶

Dengan penjelasan di atas maka dipahami bahwa tugas manajer dan pemimpin dapat berlangsung secara bersamaan dalam diri seseorang. Apalagi manajer seringkali dikaitkan dengan orang yang mengelola berbagai kegiatan dalam organisasi, dan pada saat bersamaan manajer memerankan dirinya sebagai pemimpin yang berusaha dengan visinya mengubah organisasi kepada yang lebih baik melalui penerapan model kepemimpinannya.

Selain itu, ada beberapa model kepemimpinan diantaranya:

- a. Kepemimpinan partisipatif dan pendelegasian
Kepemimpinan partisipatif adalah suatu kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang bertalian. Pemimpin meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.
- b. Kepemimpinan karismatik
Kepemimpinan karismatik merupakan perpanjangan dari teori atribusi. Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi

¹⁶Ken Shelton, ed, *A New Paradigm of Leadership*, Jakarta: PE Flex Media Komputindo, 1997, h.16

dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu.

c. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Pemimpin jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada keprihatinan dan kebutuhan pengembangan dari pengikut individual, mereka mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.¹⁷

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tipe atau gaya kepemimpinan pendidikan juga dibentuk dengan lingkungan pergaulan di sekolah, madrasah atau pesantren. Dalam konteks ini, kepemimpinan pendidikan dapat memberikan kontribusi bagi perubahan lembaga pendidikan, terutama melalui pencapaian visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah, madrasah atau pesantren dalam menghasilkan sumberdaya manusia dengan kekuatan iman, taqwa, akhlak mulia dan penguasaan sains serta teknologi untuk mencapai kemajuan bangsa.

D. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL VERSUS KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

Perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional, dua konsep yang begitu populer akhir-akhir ini, tidaklah sesederhana perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen, karena definisi-definisi mengenai kedua konsep ini cukup membingungkan.

1) Kepemimpinan transformasional didefinisikan (Bass 1985; Burns

¹⁷Veithzal Rivai & Arviyan Arifin, *ISLAMIC LEADERSHIP: Meribangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009, h.123-125

1978; Tichy dan Devanna 1986) sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara *status quo*). Ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan-tindakan memotivasi para bawahan agar mau bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

2) kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo*. Kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapatkan imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.¹⁸

Kadangkala ada kebingungan yang muncul di antara dua istilah ini berkaitan dengan isu perubahan. Lawan sebenarnya dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan statis atau *status quo*, bukan kepemimpinan transaksional, karena lawan dari perubahan adalah tidak ada perubahan. Namun membandingkan kedua perilaku kepemimpinan ini berkaitan dengan antara visi untuk meraih perubahan yang terjadi dengan langkah membagi kekuasaan memberikan janji imbalan dalam kerangka mencari perubahan.

Berkenaan dengan definisi tipe imbalan yang disodorkan, kedua istilah ini tidak sesuai. Tidak terbiat adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional (terfokus pada perubahan) dan nontransformasional (statis) di satu pihak dan tipe imbalan yang digunakan di pihak lain.

Sejatinya, semua kepemimpinan pada dasarnya adalah transaksional, tapi transaksi semacam ini tidak selalu dibatasi dengan imbalan berupa uang dalam jangka pendek. Semua pemimpin efektif harus memikat kepentingan para pengikut mereka, baik karena berhasil membuat para pengikut memahaminya, maupun terdorong untuk memahaminya. Berbagai kepentingan yang dipertanyakan ini bisa saja jangka pendek atau jangka panjang atau gabungan keduanya. Kepentingan yang dipertanyakan ini bisa saja jangka pendek atau jangka panjang atau gabungan keduanya. Kepentingan-kepentingan ini bisa melibatkan imbalan yang nyata (seperti

¹⁸Edwin Locke & Associates, *op.cit*, h.7-8.

gaji) dan imbalan yang tak nyata (seperti bekerja demi suatu sasaran yang dianggap penting). Para pemimpin transformasional dan transaksional menggunakan kedua jenis imbalan (Yukl 1989), dan para pemimpin yang menggunakan yang menggunakan berbagai variasi imbalan jangka pendek dan jangka panjang mempunyai kemungkinan lebih besar untuk menjadi efektif ketimbang mereka yang tidak menggunakannya.

Motif (motives) dan *bakat* (traits) yang merupakan karakteristik dari pemimpin efektif ditemukan berbeda dari motif dan berbakat bawaan nonpemimpin. Pemimpin efektif,¹⁹ memiliki ciri sebagai berikut:

- 1) Penuh inspiratif, energi, dan ambisi;
- 2) Tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran mereka;
- 3) Punya keinginan memimpin mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain melainkan demi meraih sasaran tertinggi;
- 4) Jujur dan punya integritas mereka tidak hanya bisa dipercayai, tapi juga bisa mempercayai orang lain;
- 5) Mempunyai rasa percaya diri yang tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggung jawab dan membangkitkan rasa percaya diri orang lain tapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang;
- 6) Acapkali kreatif;
- 7) Bisa fleksibel dalam berstrategi ketika situasi memang mengharuskan bertindak seperti ini;
- 8) Adakalanya kharismatik (tapi ini tidak esensial untuk kepemimpinan efektif).

Visi merupakan komponen vital lainnya dari kepemimpinan. Tekad (*drive*) para pemimpin, motivasi untuk memimpin, pengalaman, dan intelegensi memberi mereka kapasitas untuk:

- 1) Menetapkan apa yang harus diperjuangkan oleh organisasi mereka;
- 2) Mengartikulasikan visi tersebut dengan ringkas;
- 3) Memformulasikan suatu visi strategis yang menspesifikasi sarana-sarana untuk mencapai visi tersebut;

¹⁹Ibid, h.8-9.

- 4) Mengembangkan komitmen di antara para pengikut dengan cara mengkomunikasikan dalam cara yang jelas sekaligus memaksa.²⁰

Mengimplementasikan visi merupakan syarat untuk suksesnya kepemimpinan. Suatu visi yang tidak diimplementasikan, hanya akan tinggal sebagai impian. Pemimpin yang efektif akan mengambil langkah-langkah untuk menjamin bahwa visi tersebut diterjemahkan dalam berbagai tindakan yang spesifik, yang biasanya diselesaikan dengan bantuan dari para manajer dan bawahannya.

Implementasi tindakan-tindakan yang efektif bisa dibagi dalam enam kategori besar:

- 1) *Strukturisasi* memungkinkan inovasi dan respons cepat terhadap kondisi-kondisi pasar tanpa campur tangan dari atas. Organisasi modern yang efektif bergerak cepat kearah yang lebih sedikit lapisan otoritasnya (hirarki datar, bukan hirarki tinggi), lebih sedikit aturan birokrasinya, lebih kecil staf yang terpusat, dan subunit-subunit yang lebih kecil ukurannya.
- 2) *Memilih, melatih, dan mengkulturasi sumber daya manusia* dipantau dengan seksama, dengan demikian hanya individu-individu yang dinilai cakap dan mampu yang dipilih. Pelatihan yang terfokus akan membuat mereka bisa memahami dan menerima visi organisasi.
- 3) *Memotivasi* para bawahan bisa dilakukan para pemimpin efektif melalui berbagai cara, di antaranya:
 - a) menggunakan otoritas yang sah untuk membuat bawahan melakukan apa yang diinginkan;
 - b) menjalankan peran teladan dengan dengan melakukan hal-hal yang mereka harap dilakukan para bawahannya (seperti menaryakan pendapat para pelanggan tentang jasa atau produk perusahaan);
 - c) menanankan rasa percaya diri dalam diri para bawahan dengan mengekspresikan keyakinan pada mereka dan kemampuan mereka;
 - d) menetapkan sasaran-sasaran yang spesifik dan menantang;
 - e) memberi imbalan pada mereka yang ikut andil dalam meraih visi itu dan berusaha keras untuk memberinya penghargaan, menghukum

²⁰Edwin Locke & Associates, *op.cit*, h.11.

mereka yang tidak berprestasi dengan cara tidak memberinya imbalan dan melakukan pemutusan hubungan kerja.

- 4) *Mengelola informasi* adalah ciri khas yang lain dari para pemimpin yang efektif. Mereka merupakan penghimpunan informasi yang cekatan. Mereka menyimak perkataan para bawahan mereka dan sumber-sumber di luar organisasi, terutama para pelanggan. Mereka selalu dekat dan siap sedia, sama sekali tidak ada kesan jauh atau sulit didekati. Mereka mengembangkan jaringan informasi yang luas. Mereka berbagi dan menyebarkan informasi dengan selayaknya dalam organisasi.
- 5) *Upaya Pengembangan* tim terjadi pada tingkat manajemen puncak dan ini ditupkan pada semua level di bawahnya oleh seorang pemimpin efektif.
- 6) *Merangsang perubahan* merupakan praktik yang giat dilakukan oleh pemimpin efektif karena mereka menyadari bahwa sebuah organisasi yang tidak berubah adalah organisasi yang tidak bertahan dalam waktu lama. Kebutuhan akan perubahan dan inovasi dikomunikasikan secara berkesinambungan. Sasaran-sasaran untuk perubahan yang positif ditetapkan, dan imbalan diberikan ketika berbagai sasaran tersebut tercapai. Dan, mereka terbiasa melakukan perhitungan terhadap risiko dari semua tindakan.²⁷

B. PERAN KEPALA SEKOLAH

Setiap lembaga atau organisasi tentu memiliki pemimpin yang menggerakkan dan mengatur jalannya sebuah lembaga atau organisasi tersebut, tidak terkecuali pada lembaga pendidikan sekolah yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah.

Secara sederhana, kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar-mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberikan pelajaran dan murid sebagai orang yang menerima pelajaran. Kata *memimpin* dari rumusan tersebut mengandung makna luas, yaitu kemampuan

untuk menggerakkan segala sumber yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁸

Dengan demikian, dapat dikatakan keberhasilan dan kemajuan sebuah sekolah tidak terlepas dari bentuk usaha dan keterampilan kepala sekolah dalam mengatur, mengelola, menggerakkan dan mendayagunakan potensi yang dimiliki guna mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh sekolah. Kepala sekolah akan berhasil apabila mampu memahami keadaan dinamika sekolah yang kompleks serta memahami eksistensinya sebagai orang yang mendapatkan amanah dan tanggung jawab untuk memimpin sekolah tersebut.

Seorang kepala sekolah adalah pemimpin pengajaran. Tugasnya adalah melaksanakan dan mengawasi aktivitas sekolah dengan menyusun tujuan, memelihara disiplin dan mengawasi hasil pembelajaran yang dicapai. Dengan begitu, kepala sekolah dapat memerankan diri sebagai fasilitator yang memudahkan berkembangnya kerjasama semua personil sekolah dan membantu anak untuk mudah mengikuti pembelajaran di sekolah.²⁹

Kepala sekolah selain memimpin penyelenggaraan pendidikan di sekolah juga berperan sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, pembaru dan pembangkit minat. Dalam melaksanakan sejumlah peran/fungsinya kepala sekolah melaksanakan tugas yang banyak dan kompleks:

- 1) Dalam perannya sebagai pendidik, kepala sekolah bertugas: membimbing guru, karyawan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.
- 2) Dalam perannya sebagai manajer, kepala sekolah bertugas: menyusun program, menyusun pengorganisasian sekolah, menggerakkan staf, mengoptimalkan sumber daya sekolah dan mengendalikan kegiatan.
- 3) Sebagai administrator kepala sekolah bertugas: mengelola administrasi, KBM dan BK, kesiswaan, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, persuratan dan urusan rumah tangga sekolah.

²⁸Wahjosumidjo, *Ibid.*, h.83

²⁹Syafaruddin dan Asrul, *op.cit.*, h.145

²⁷*Ibid.*, h.12-13.

- 4) Sebagai supervisor kepala sekolah bertugas menyusun program supervisi pendidikan, memanfaatkan hasil supervisi.
- 5) Sebagai pemimpin kepala sekolah bertugas menyusun dan mensosialisasikan visi dan misi suatu program sekolah, mengambil keputusan, melakukan komunikasi.
- 6) Sebagai pembaru kepala sekolah bertugas mencari dan melakukan pembaharuan dalam berbagai aspek, mendorong guru, staf dan orang tua untuk memahami dan memberikan dukungan terhadap pembaharuan yang ditawarkan.
- 7) Sebagai pembangkit minat (motivator) kepala sekolah bertugas menyihir lingkungan kerja, suasana kerja, membangun prinsip penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang sistemik.²⁴

Kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan sebuah sekolah, oleh sebab itu untuk menjadi seorang kepala sekolah yang sukses harus mempunyai semangat untuk memiliki kinerja yang tinggi untuk terus mengembangkan wawasan dan keterampilan diri serta mampu memahami tugas dan fungsi dari setiap unsur sekolah agar setiap potensinya dapat tersalurkan secara proporsional.

Keberadaan kepala sekolah selain sebagai administrator, juga sekaligus sebagai pemimpin. Sebagai pemimpin, maka kepala sekolah mempengaruhi semua personil untuk melakukan pekerjaan mereka dalam memajukan sekolah, baik pembelajaran, administrasi, pembinaan siswa, maupun pencapaian prestasi akademik dan non akademik. Dengan begitu, kualitas kepala sekolah yang efektif sangat luas dan determinan bagi keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah melalui program yang dirancang dalam menciptakan perubahan bermakna bagi perubahan masyarakat. Dikemukakan ada beberapa kualitas kepala sekolah yang efektif,²⁵ sebagaimana dalam tabel berikut:

²⁴Daryanto, *Ibid.*, h.111

²⁵Stronge, dkk, *Qualities of Effective Principals*, Alexandria: ASCD, 2008, h.xiii

Tabel 1: Kualitas Kepala Sekolah Efektif

Kualitas 1	Kepemimpinan pengajaran	Kepala sekolah mempercepat keberhasilan semua siswa dengan memfasilitasi pengembangan, komunikasi, ketekunan dan evaluasi terhadap pembagian visi pembelajaran sebagai gambaran keunggulan
Kualitas 2	Ilmiah Sekolah	Kepala sekolah mempercepat keberhasilan bagi semua siswa dengan advokasi, perawatan, dan menaga kelangsungan iklim positif bagi semua stakeholders sekolah
Kualitas 3	Suberdaya manusia Administrasi	Kepala sekolah mempercepat sumberdaya manusia administrative melalui seleksi, induksi, dukungan, dan pencapaian kualitas pengajaran dan dukungan personal
Kualitas 4	Evaluasi Guru	Kepala sekolah melakukan evaluasi penuh makna, ketepatan waktu dan produktif bagi guru-guru dan anggota staf lainnya agar dukungan kinerja yang efektif dan perbaikan mutu
Kualitas 5	Manajemen Organisasi	Kepala sekolah mempercepat kemajuan semua siswa dengan dukungan, manajemen, dan menata organisasi sekolah, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dan sumberdaya
Kualitas 6	Komunikasi dan relasi masyarakat	Kepala sekolah mempercepat keberhasilan semua siswa dengan kolaborasi yang efektif dengan semua stakeholders
Kualitas 7	Profesionalisme	Kepala sekolah mempercepat kemajuan semua siswa dengan menunjukkan integritas, keadilan, dan perilaku beretika
Kualitas 8	Peranan kepala sekolah dalam Prestasi siswa	Hasil kepemimpinan kepala sekolah dalam penertinaan, terukur kemajuannya atas standar yang dikembangkan

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa kualitas kepala sekolah yang efektif mencakup dimensi sangat luas. Karena dengan 8 kualitas terdiri dari; kepemimpinan pengajaran, iklim sekolah, sumberdaya manusia administrasi, evaluasi guru, manajemen organisasi, komunikasi dan relasi masyarakat, profesionalisme, dan peranan kepala sekolah dalam prestasi siswa, akan menentukan tingkat keberhasilan sekolah dalam menghasilkan kinerja yang diharapkan. Baik kinerja personil sekolah, kinerja semua bidang, maupun kinerja sekolah menjadi harapan semua stakeholders sekolah untuk mendukung pengembangan sumberdaya manusia yang diharapkan masyarakat dan bangsa.

E. KETERAMPILAN KEPALA SEKOLAH

Sebagaimana yang telah dikemukakan di atas bahwa kepala sekolah memiliki peran sentral dalam keberhasilan suatu sekolah. Keberhasilan suatu sekolah merupakan tuntutan besar dari masyarakat yang dihadapi oleh setiap kepala sekolah, untuk mencapai keberhasilan suatu sekolah dibutuhkan keterampilan dan kualitas kepemimpinan yang kuat yang harus dimiliki setiap kepala sekolah.

Menurut Wahjosumidjo, betapa perlunya kualitas kepemimpinan kepala sekolah, maka selalu ditekan pentingnya tiga kemampuan dasar yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah, yaitu *conceptual skills*, *human skills* dan *technical skills*. Dengan ketiga macam keterampilan dasar tersebut kepala sekolah diharapkan mampu dalam hal menentukan tujuan sekolah, mengorganisasikan atau mengatur sekolah, menanamkan pengaruh atau kewibawaan kepemimpinannya, memperbaiki pengambilan keputusan, dan melaksanakan perubahan (perbaikan) pendidikan.²⁶

Berkenaan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan kemajuan sekolah dijelaskan bahwa: *"School leadership is considered vital for all phases of the school development process and is held responsible for keeping the school as a whole in mind and for adequately coordinating the individual activities during the improvement processes."*²⁷

²⁶Wahjosumidjo, *ibid.*, h.349-350.

²⁷Stephen Gerhard Huber, ed, *School Leadership International Perspectives*, London: Springer, 2010, h.59.

Kemudian Pidarta sebagaimana yang dikutip Daryanto dalam bukunya Administrasi dan manajemen sekolah menguraikan tentang tiga keterampilan dasar tersebut yaitu: (1) keterampilan konseptual ialah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, (2) keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, dan memimpin, dan (3) keterampilan teknik yaitu keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.²⁸

Dengan menggunakan keterampilan dimaksud, diharapkan kepala sekolah mampu mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah dalam memenuhi harapan stakeholders. Dalam konteks ini, kepala sekolah dapat memfokuskan kegiatannya yang mencakup:

- 1) Membangun dan mengejar visi sekolah
- 2) Kepemimpinan terbagi
- 3) Memimpin warga pembelajar
- 4) Menggunakan data untuk keputusan pengajaran
- 5) Memantau kurikulum dan pengajaran.²⁹

Fokus kegiatan kepala sekolah sebagaimana dikemukakan di atas menjadi bagian integral dari pencapaian kinerja personil, unit kegiatan dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Dengan demikian, setiap kepala sekolah harus memiliki kekuatan pada visi yang akan diperjuangkan melalui rancangan program sekolah yang berbasis kepada mutu yang diharapkan semua stakeholder sekolah.

²⁸Daryanto, *ibid.*, h.112

²⁹Stronge, dkk, *op.cit.*h.4.

BAB IV

SUPERVISI PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN SUPERVISI PENDIDIKAN

Sejatinya, istilah pendidikan sudah tidak asing lagi diperkenalkan dalam dunia pendidikan. Kemudian istilah supervisi adalah sebuah kegiatan yang mengacu kepada sebuah perbaikan dalam sebuah institusi. Banyak para pegawai yang berkecimpung dalam sebuah institusi merasa ketakutan ketika mendengar bahwa institusi yang bersangkutan akan dikunjungi oleh supervisor. Anggapan masyarakat institusi supervisor adalah orang yang diperintahkan oleh atasannya untuk membentak dan memarahi para pegawai-pegawai yang sedang aktif di institusi.

Kata "Supervisi" diadopsi dari bahasa Inggris "supervision" yang berarti pengawasan/kepengawasan. Orang yang melaksanakan pekerjaan supervisi disebut Supervisor.¹

Supervisi adalah sebagai bantuan dan bimbingan kepada guru dalam bidang instruksional, belajar, dan kurikulum dalam usahanya untuk mencapai tujuan sekolah.²

1. Arti morfologis (ilmu urai kata) atau definisi minimal.

Istilah 'Super' = atas, lebih dan 'visi' = lihat/penglihatan dan atau pandangan. Seorang supervisor memiliki kelebihan dalam banyak hal, seperti wawasan, penglihatan, pandangan, pendidikan, pengalaman, kedudukan/pangkat/jabatan posisi dan lain sebagainya.

2. Arti semantik atau definisi yang populer dikemukakan oleh banyak ahli.

Kemudian ada beberapa ahli yang telah memberikan sumbangsih pemikirannya tentang makna supervisi, diantaranya sebagai berikut:

- a) Kimball Wiles merumuskan bahwa supervisi adalah sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar-mengajar yang lebih baik.
- b) Harold P Adams dan Frank G. Dickey merumuskan supervisi sebagai pelayanan/layanan khusus dibidang pengajaran dan perbaikannya mengenai proses belajar-mengajar termasuk segala faktor dalam situasi itu.
- c) Thomas H. Briggs dan Josep Justman merumuskan supervisi sebagai usaha yang sistematis dan terus-menerus untuk mendorong dan mengarahkan pertumbuhan diri guru yang berkembang, secara lebih efektif dalam membantu tercapainya tujuan pendidikan dengan murid-murid di bawah tanggung jawabnya.
- d) N.A. Ametembun merumuskan supervisi sebagai pembinaan ke arah perbaikan situasi pendidikan (termasuk pengajaran) pada umumnya dan peningkatan mutu pada khususnya.
- e) Dalam pedoman pelaksanaan kurikulum SD, SMP dan SMA 1975 merumuskan supervisi sebagai pembinaan (yang diberikan) kepada seluruh staf sekolah untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang lebih baik. Esensi pembinaan dimaksudkan sebagai pemberian bantuan, bimbingan, layanan, tuntutan dan sebagainya bila perlu. Hal ini sesuai dengan logo Depdikbud "Tutwuri Handayani".

Organisasi sekolah yaitu sebagai sebuah pengelolaan yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah, sehingga setiap personalia sekolah dapat menjalankan aktivitasnya masing-masing secara efektif dan efisien.

Supervisi yaitu sebagai upaya yang dilakukan oleh para pengawas untuk melihat kinerja personalia dan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap salah satu bagian kerja yang tidak maksimal dalam menunjukkan kinerjanya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa supervisi merupakan suatu layanan dan bantuan yang diberikan

¹Ary H Gunawan, *Administrasi Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011, h.193.

²Pupuh Fathurrohman dan AA. Suryana, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Aditama, 2011, h.11.

oleh supervisor kepada guru dalam upaya memperbaiki pembelajaran sehingga pembelajaran dapat berjalan dengan efektif.

B. PERBEDAAN ANTARA INSPEKSI DAN SUPERVISI

Istilah inspeksi berasal dari bahasa Belanda "*Inspectie*" yang berasal dari bahasa latin "*inspectare*" yang berarti melihat (*spectare*) ke dalam (*in*). Orang yang melaksanakan pekerjaan inspeksi disebut inspektur (dari bahasa Belanda: *inspecteur*). Tugas/fungsi/pekerjaan seorang inspektur adalah:

1. "*Controlling*" yaitu mengontrol/ memeriksa apakah segala peraturan, instruksi, tugas yang telah ditetapkan/diperintahkan oleh inspeksi (atasan) telah dijalankan sebagaimana mestinya.
2. "*Correcting*" yaitu mengoreksi apakah yang dijalankan itu sesuai dengan penetapan/penggarisannya atasan. Jadi sasarannya adalah mencari kesalahan/kekurangan bawahan. Lebih jauh bisa mencari-cari kesalahan.
3. "*Judging*" yaitu mengadili dalam arti memutuskan secara sepihak dengan menegur, mengancam, memutasikan, memberhentikan sementara (*schorsing*) sampai memecat dari jabatan.
4. "*Directing*" yaitu mengarahkan/menentukan garis/arah seperti yang dikehendaki oleh inspektur untuk dilaksanakan tanpa boleh membantah.
5. "*Demonstration*" yaitu mendemonstrasikan/mempertunjukkan kepada orang-orang yang diinspeksi agar menirunya.

Sedangkan supervisi sesuai konsep baru/modern/progressif bercirikan:

1. "*Research*" atau riset yaitu meneliti bagaimana keadaan sebenarnya. Proses penelitian ilmiah dengan langkah-langkah pengumpulan data, pengolahan data dan penyimpulan hasil penelitian.
2. "*Evaluation*" yaitu bahwa hasil penelitian itu dinilai secara kooperatif/bersama-sama oleh supervisor dan yang disupervisi.
3. "*Improvement*" yaitu mengadakan perbaikan secara bersama-sama oleh supervisor dan orang-orang yang disupervisi.
4. "*Asistance*" yaitu memberi bantuan dan bimbingan ke arah kemandirian kepada orang-orang yang disupervisi dengan rela dan senang hati.

5. "*Cooperation*" yaitu kerja sama/bergotong royong secara kekeluargaan antara supervisor dengan orang-orang yang disupervisi untuk perbaikan situasi.

C. PRINSIP-PRINSIP SUPERVISI

Dalam melaksanakan tugasnya seorang supervisor harus berpegang pada prinsip-prinsip yang kokoh demi kesuksesan tugasnya atau memiliki pedoman bagi pelaksanaan tugasnya, yaitu:

1. *Prinsip Fundamental/dasar (Fundamental/basic principle)*
Setiap pemikiran, sikap dan tindakan seorang supervisor harus berdasar/berlandaskan sesuatu yang kokoh/kuat serta dapat dipulangkan kepadanya. Bagi bangsa Indonesia, Pancasila adalah falsafah dan dasar negara kita, sehingga bagi supervisor, Pancasila adalah prinsip fundamental. Setiap supervisor pendidikan Indonesia harus bersikap konsisten dan konsekuen dalam pengamalan sila-sila Pancasila secara murni dan konsekuen.
2. *Prinsip Praktis*
Sesuai prinsip fundamental sebagai pedoman seorang supervisor pendidikan Indonesia, maka dalam pelaksanaan sehari-hari mereka berpedoman pada prinsip positif dan prinsip negatif.
 - a) Prinsip positif merupakan pedoman yang harus dilakukan seorang supervisor agar berhasil dalam pembinaannya.
 - 1) Supervisi harus konstruktif dan kreatif
Supervisi harus mampu membangun pendidikan dan pengajaran ke arah yang lebih baik dengan mengembangkan aktivitas, daya kreasi dan inisiatif orang-orang yang disupervisinya.
 - 2) Supervisi harus dilakukan berdasarkan hubungan profesional, bukan berdasarkan hubungan pribadi/konco.
 - 3) Supervisi hendaklah progresif, tekun, sabar, tabah dan tawakal.
 - 4) Supervisi hendaklah dapat mengembangkan potensi, bakat dan kesanggupan untuk mencapai kemajuan.
 - 5) Supervisi hendaklah senantiasa memperharikan kesejahteraan serta hubungan baik yang dinamik.

mata pelajaran/bidang studi penting/tidak penting, sehingga setiap guru mata pelajaran dapat mengajar dan mencapai prestasi maksimal bagi siswa-siswanya.

- b. Membina guru-guru guna mengatasi problem-problem siswa demi kemajuan prestasi belajarnya.
- c. Membina guru-guru dalam mempersiapkan siswa-siswanya untuk menjadi anggota masyarakat yang produktif, kreatif, etis serta religius.
- d. Membina guru-guru dalam meningkatkan kemampuan mengevaluasi, mendiagnosa kesulitan belajar, dan seterusnya.
- e. Membina guru-guru dalam memperbesar kesadaran tentang tata kerja yang demokratis, kooperatif serta kegotongroyongan.
- f. Memperbesar ambisi guru-guru dan karyawan dalam meningkatkan mutu profesinya.
- g. Membina guru-guru dan karyawan meningkatkan popularitas sekolahnya.
- h. Melindungi guru-guru dan karyawan pendidikan terhadap tuntutan serta kritik-kritik tidak wajar dari masyarakat.
- i. Mengembangkan sikap kesetiakawanan dan ketemansejawatan dari seluruh tenaga pendidikan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat dipahami bahwa proses supervisi pendidikan memiliki makna sebagai proses membantu personil sekolah (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tata usaha, dewan guru, petugas keamanan dan lain sebagainya) agar lebih profesional dan berdayaguna untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pembelajaran.

4. Fungsi Supervisi Pendidikan

Fungsi utama supervisi adalah membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan. Menurut Swearingin ada 8 fungsi,³ yaitu:

- a. Mengkoordinasi semua usaha sekolah. Sejatinya perubahan terus menerus terjadi, maka kegiatan sekolah juga makin bertambah kompleksitas. Usaha-usaha sekolah makin menyebar dan menghadapi

³ Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Mikro*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011, h.199.

- 6) Supervisi hendaklah bertolak dari keadaan yang kini nyata ada (*Das Sein*) menuju sesuatu yang dicita-citakan (*Das Sollen*).
 - 7) Supervisi harus jujur, objektif dan siap mengevaluasi diri sendiri demi kemajuan.
- b) Prinsip negatif merupakan pedoman yang tidak boleh dilakukan oleh seorang supervisor dalam pelaksanaan supervisi.
- 1) Supervisi tidak boleh memaksakan kemauannya (otoriter) kepada orang-orang yang disupervisi. Berikan argumentasi/alasan yang rasional tentang tindakan-tindakan serta instruksi-instruksinya. Jangan menonjolkan jabatan/kekuasaannya agar tidak menghambat kreativitas bawahannya.
 - 2) Supervisi tidak boleh dilakukan berdasarkan hubungan pribadi, keluarga, persahabatan dan sebagainya.
 - 3) Supervisi hendaklah tidak menutup kemungkinan terhadap perkembangan dan hasrat untuk maju bagi bawahannya dengan dalih apapun. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil, mendesak dan memperkuda bawahan.
 - 4) Supervisi tidak boleh menutup kemungkinan terhadap hasrat berkembang dan ingin maju dari bawahannya dengan segala dalih apapun.
 - 5) Supervisi tidak boleh mengeksploitasi bawahan dan bersifat otoriter.
 - 6) Supervisi tidak boleh menuntut prestasi diluar kemampuan bawahannya/cita-cita muluk-muluk yang hampa.
 - 7) Supervisi tidak boleh egois, tidak jujur dan menutup diri terhadap kritik dan saran dari bawahannya.

3. Tujuan Supervisi Pendidikan

Adapun tujuan umum supervisi pendidikan adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara komprehensif melalui proses bantuan terhadap kepala sekolah dan guru-guru supaya lebih profesional dan efektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Sedangkan jabatan yang lebih lanjut menjadi tujuan khusus supervisi pendidikan yang merupakan tugas-tugas khusus seorang supervisor, yaitu:

- a. Membina guru-guru untuk lebih memahami tujuan umum pendidikan. Dengan demikian agar menghilangkan anggapan tentang adanya

4. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus-menerus. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya diperlukan penilaian terus-menerus. Melalui penelitian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar mengajar. Penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontinu. Menyeluruh berarti penilaian itu menyangkut semua aspek kegiatan di sekolah. Kontinu dalam arti penilaian berlangsung setiap saat, yaitu pada awal, pertengahan dan akhiri dengan melakukan sesuatu tugas. Mengadakan penilaian secara teratur merupakan suatu fungsi utama dari supervisi pendidikan.
5. Menganalisis situasi belajar-mengajar. Supervisi diberikan dengan tujuan tertentu. Tujuannya ialah untuk memperbaiki situasi belajar mengajar. Agar usaha memperbaiki situasi belajar dapat tercapai, maka perlu analisis hasil dan proses pembelajaran. Dalam situasi belajar mengajar peranan guru dan peserta didik memegang peranan penting. Memperoleh data mengenai aktivitas guru dan peserta didik akan memberikan pengalaman dan umpan balik terhadap perbaikan pembelajaran.
6. Memberikan pengetahuan dan keterampilan terhadap anggota staf dengan pengetahuan baru dan keterampilan-keterampilan baru pula. Setiap guru memiliki potensi dan dorongan untuk berkembang. Kebanyakan potensi-potensi tidak berkembang karena berbagai faktor. Supervisi memberi dorongan stimulasi dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dalam keterampilan hal mengajar.
7. Mengintegrasikan tujuan pendidikan dan membantu meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru. Untuk mencapai suatu tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan pada tujuan-tujuan sebelumnya. Ada hierarki kebutuhan yang harus selaras. Setiap guru pada suatu saat sudah harus mampu mengukur kemampuannya. Mengembangkan kemampuan guru adalah salah satu fungsi supervisi pendidikan.

Berdasarkan fungsi yang dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan langkah untuk memperbaiki serta meningkatkan kualitas pembelajaran dan pendidikan untuk menggapai hasil yang baik.

berbagai faktor internal dan eksternal. Perlu ada koordinasi yang baik terhadap semua usaha sekolah. Yang dimaksud dengan usaha-usaha sekolah misalnya; a) *usaha tiap guru*, ada sejumlah guru yang mengajar bidang studi yang sama dan tiap guru ingin mengemukakan idenya dan menguraikan materi pelajaran menurut pandangannya ke arah peningkatan. Usaha-usaha yang bersifat individu itu perlu dikordinasi. Itulah fungsi supervisi; b) *usaha-usaha sekolah*, dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah termasuk program-program sepanjang tahun ajaran perlu ada koordinasi yang baik; c) *usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan*, tiap guru ingin bertumbuh dalam jabatannya. Melalui membaca buku-buku dan gagasan-gagasan baru guru-guru ingin belajar terus menerus. Melalui *inservice training*, *extension course*, seminar guru-guru selalu meningkatkan diri sekaligus merupakan hiburan intelektual (*intellectual intertainment*). Untuk itu perlu ada koordinasi. Tugas mengkoordinasi ini adalah tugas supervisi.

1. **Memperlengkapi kepemimpinan sekolah.** Dalam masyarakat demokratis kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan. Kepemimpinan itu suatu keterampilan yang harus dipelajari. Dan itu harus melakukan latihan terus menerus. Dengan melatih dan memperlengkapkan guru-guru agar mereka memiliki keterampilan dalam kepemimpinan di sekolah.
2. **Memperluas pengalaman guru-guru.** Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu ingin mencapai kemajuan yang semaksimal mungkin. Seorang yang akan jadi pemimpin, bila ia mau belajar dari pengalaman nyata di lapangan, melalui pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru.
3. **Menstimulir usaha-usaha yang kreatif.** Usaha-usaha kreatif bersumber pada pandangan tentang manusia. Semua orang percaya pada manusia diciptakan dengan memiliki potensi untuk berketubang dan berkarya. Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan potensi-potensi kreativitas dalam dirinya.

- b. Peranan Supervisi Pendidikan. Olivia dalam Sahertian menyatakan bahwa seorang supervisor dapat berperan sebagai (1) koordinator, (2) konsultan, (3) pemimpin kelompok dan (4) evaluator. Sebagai koordinator berarti seorang supervisor dapat mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru. Sebagai konsultan seorang supervisor dapat memberi bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun secara kelompok. Sebagai pemimpin kelompok, seorang supervisor dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok, pada saat mengembangkan kurikulum, materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama. Dan sebagai evaluator seorang supervisor dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang sedang dikembangkan.

Pada dasarnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan yang kontinu, pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi pembelajaran, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik, dengan kata lain dalam supervisi ada proses pelayanan untuk membantu atau membina guru-guru. Pembinaan ini menyebabkan perbaikan atau peningkatan kemampuan profesional guru. Perbaikan dan peningkatan kemampuan guru kemudian ditransfer ke dalam perilaku mengajar sehingga tercipta situasi pembelajaran yang lebih baik, yang akhirnya juga meningkatkan pertumbuhan peserta didik.

Aktivitas pengawas sekolah/madrasah selanjutnya adalah menilai dan membina penyelenggaraan pendidikan pada sejumlah satuan pendidikan/sekolah tertentu baik negeri maupun swasta yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian itu dilakukan untuk penentuan derajat kualitas berdasarkan kriteria (tolak ukur) yang ditetapkan terhadap penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Sedangkan kegiatan pembinaan dilakukan dalam bentuk memberikan arahan, saran dan bimbingan.⁴ Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa

kepengawasan merupakan kegiatan atau tindakan pengawasan dari seseorang yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang melakukan pembinaan dan penilaian terhadap orang dan atau lembaga yang dibinanya. Seseorang yang diberi tugas tersebut disebut pengawas atau supervisor. Dalam bidang kependidikan dinamakan pengawas sekolah/madrasah atau pengawas satuan pendidikan. Pengawasan perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan secara berkesinambungan pada sekolah yang diawasinya.

Hal ini menjelaskan bahwa seorang supervisor memegang peranan penting dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan. sebagai koordinator, konsultan, pemimpin dan evaluator seorang supervisor haruslah dapat memposisikan dirinya sebaik mungkin agar benar-benar mutu pendidikan lebih baik lagi.

Secara umum, sasaran pelaksanaan supervisi pendidikan mencakup supervisi terhadap personil dan non personil. Supervisi terhadap personil dimaksudkan sebagai upaya melakukan pengawasan terhadap individu-individu yang terlibat dalam pelaksanaan proses pendidikan di madrasah, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kepala madrasah/sekolah
2. Guru
3. Guru Bimbingan dan Konseling (BK)
4. Staf tata usaha
5. Siswa
6. Pustakawan
7. Tenaga kependidikan lain yang ada

Sementara yang dimaksud dengan supervisi terhadap non personil adalah upaya kepengawasan yang dilaksanakan supervisor terhadap berbagai kesiapan dan kelengkapan sarana dan prasarana madrasah dalam menunjang pelaksanaan proses pendidikan, yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Perpustakaan
2. Administrasi madrasah/sekolah
3. Ketersediaan buku ajar (buku paket)
4. Program perencanaan pendidikan

⁴(Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tanggal 6 Februari 1998).

a) Unsur Personal

Lingkup pertama dalam supervisi pendidikan agama adalah para personal dalam sekolah/madrasah yang disupervisi. Adapun para personal dimaksud kepala sekolah, pegawai tata usaha, guru dan siswa.

1) Kepala Sekolah

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap kepala sekolah/madrasah adalah :

- a) Masalah jalannya pendidikan dan pengajaran
- b) Masalah program pendidikan dan pengajaran di sekolah
- c) Masalah kepemimpinan Kepala Sekolah
- d) Masalah Administrasi Sekolah
- e) Masalah kerja sama sekolah dengan sekolah lain dan instansi terkait lainnya.
- f) Masalah kebijaksanaan sekolah yang menyangkut kegiatan intra dan ekstra kurikuler.
- g) Masalah Komite, dan lain-lain.

2) Pegawai Tata Usaha

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap kepala tata usaha sekolah dan seluruh stafnya antara lain :

1. Masalah administrasi sekolah.
2. Masalah data dan statistik.
3. Masalah pembukaan.
4. Masalah surat menyurat dan kearsipan.
5. Masalah rumah tangga sekolah.
6. Masalah pelayanan terhadap kepala sekolah, guru dan siswa.
7. Masalah laporan sekolah, dan lain-lain.

3) Guru Agama

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap guru agama antara lain adalah :

1. Masalah wawasan dan kemampuan profesional guru.
2. Masalah kehadiran dan aktivitas guru.
3. Masalah persiapan mengajar guru, mulai penyusunan

5. Pelaksanaan sistem pendidikan
6. Sarana pendidikan lainnya.

Kedua sasaran tersebut harus diperhatikan, dideteksi dan dianalisis secara intensif, komprehensif dan integral sesuai dengan hakikat dan fungsi yang diemban oleh pengawas. Hal ini perlu dilakukan, mengingat bahwa eksistensi dan kinerja pengawas dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya sangat membantu dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dilaksanakan di madrasah.

Selain kedua sasaran tersebut, dalam melaksanakan supervisi pendidikan di madrasah juga perlu memperhatikan sasaran yang ditinjau dari aspek yang disupervisi dan orang yang melakukan supervisi. Jika dilihat dari aspek yang disupervisi, maka hal tersebut secara substansial mencakup 2 (dua) hal, yakni:

1. Administratif (administrasi madrasah/sekolah, kesiswaan, kurikulum dan pembelajaran, ketenagaan, tenaga kependidikan, keuangan, dan hubungan masyarakat).
2. Edukatif (kurikulum, kegiatan pembelajaran, pelaksanaan bimbingan dan konseling serta pemanfaatan media massa maupun elektronik).

Sementara, jika dilihat dari aspek orang yang disupervisi dan melakukan supervisi, maka hal tersebut mencakup:

1. Kepala madrasah/sekolah
2. Guru kelas
3. Guru mata pelajaran
4. Guru bimbingan dan konseling
5. Tenaga administrasi
6. Siswa.

Dalam dunia pendidikan dan pengajaran terhadap tiga unsur pokok yang saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Unsur-unsur yang dimaksud adalah personal, material dan operasional. Oleh sebab itu ruang lingkup supervisi pendidikan pun mencakup ketiga unsur tersebut seperti dijelaskan dalam buku Pedoman Pelaksanaan Supervisi Pendidikan Agama Islam yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Kelembagaan Agama Islam, sebagaimana yang bila dijabarkan akan tergambar sebagai berikut :

analisis materi pelajaran, program tahunan, program semester, program satuan pelajaran sampai dengan persiapan mengajar harian atau rencana pengajaran.

4. Masalah pencapaian target kurikuler dan kegiatan ekstra kurikuler.
5. Masalah kerja sama guru dengan siswa, dengan sesama guru, dengan tata usaha dan dengan kepala sekolah.
6. Masalah tri pusat pendidikan yang terdiri atas sekolah, keluarga dan masyarakat
7. Masalah kemajuan belajar siswa.
8. Masalah sarana dan prasarana pendidikan agama.
9. Masalah metodologi pendidikan dan pengajaran agama.
10. Masalah kesejahteraan guru, dan lain-lain.

4) Siswa

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap siswa antara lain ialah:

1. Motivasi belajar siswa.
2. Tingkat kesulitan belajar yang dialami siswa.
3. Keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan intra dan ekstra kurikuler.
4. Pengembangan organisasi siswa (OSIS).
5. Sikap guru dan kepala sekolah terhadap siswa.
6. Keterlibatan orang tua siswa dalam berbagai kegiatan keagamaan di sekolah.
7. Kesempatan memperoleh pelayanan secara prima dari sekolah.
8. Kelengkapan sarana dan prasana pengajaran agama di sekolah. Termasuk laboratorium, perpustakaan, alat-alat olah raga dan lain-lain.

b) Unsur Material

Hal-hal pokok yang perlu disupervisi terhadap material dan sarana fisik lainnya adalah :

- a. Ketersediaan ruangan untuk perpustakaan, laboratorium, ruang praktek ibadah, aula dan sebagainya.

- b. Pengelolaan dan perawatan terhadap fasilitas tersebut.
- c. Pemanfaatan buku-buku teks pokok dan buku-buku penunjang pendidikan keagamaan.
- d. Pemanfaatan media dan alat peraga pendidikan agama.
- e. Kelengkapan dan perawatan peralatan penunjang kegiatan administrasi sekolah, seperti mesin tik, komputer, filing cabinet, dan lain-lain.
- f. Pemanfaatan dan perawatan peralatan laboratorium dan perpustakaan sekolah.
- g. Pemanfaatan dan perawatan peralatan olah raga dan kesenian, dan sebagainya.

c) Unsur Operasional

- a) Hal-hal yang perlu disupervisi terhadap unsur operasional antara lain ialah
Masalah yang berkaitan dengan teknis edukatif pendidikan agama, antara lain adalah:
 1. Kurikulum;
 2. Proses Belajar Mengajar;
 3. Evaluasi/Penilaian, dan;
 4. Kegiatan ekstra kurikuler;
- b) Masalah yang berkaitan dengan teknis administratif, yang mencakup:
 1. Administrasi pesonil;
 2. Administrasi material;
 3. Administrasi kurikulum;
 4. Dan Sebagainya.
- c) Masalah yang berkaitan dengan koordinasi dan kerja sama, yang mencakup :
 1. Sekolah dengan keluarga dan masyarakat;
 2. Sekolah dengan sekolah-sekolah lainnya;
 3. Sekolah dengan lembaga sosial kemasyarakatan (LSM)/kemesjidan;
 4. Sekolah dengan organisasi kepemudaan;
 5. Sekolah dengan instansi pemerintah terkait, dan sebagainya.

d) Masalah yang berkaitan dengan pengembangan kelembagaan, yang mencakup:

1. Pengembangan KKG dan MGMP-PAI;
2. Pengembangan KKS dan MKKS/MKKM;
3. Hubungan antara KKG, MGMP-PAI, dan Pokjawas;
4. Pendayagunaan wadah KKG dan MGMP-PAI yang ada.

e) Masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan ekstra kullikuler, seperti :

1. Peringatan hari besar nasional di sekolah/madrasah;
2. Peringatan hari-hari besar Islam;
3. Kegiatan olah raga dan kesenian di sekolah/madrasah;
4. Kegiatan pesantren kilat;
5. Kegiatan ketaqwaan;
6. Kegiatan sosial kemasyarakatan, dll.

Secara sederhana dapat dipertegas kembali bahwa ruang lingkup supervisi pendidikan agama merupakan gambaran umum yang perlu dipahami oleh setiap tugas supervisi/pengawas Pendidikan Agama Islam. Karena dengan ruang lingkup tersebut para supervisor akan mengetahui dengan jelas hal-hal pokok yang harus dikerjakan.

D. TEKNIK-TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN

Usaha untuk membantu meningkatkan dan mengembangkan potensi sumber daya guru dapat dilaksanakan dengan berbagai alat dan teknik supervisi. Pada umumnya alat dan teknik supervisi dapat dibedakan dalam dua macam yaitu teknik yang bersifat individu, yaitu teknik yang dilaksanakan untuk seorang guru secara individual diantaranya kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, inter-visitasi, penyeleksi berbagai sumber materi untuk mengajar, dan menilai diri sendiri.

Seorang supervisor yang baik memiliki lima keterampilan dasar, sebagai berikut:

- 1) Keterampilan dalam hubungan-hubungan manusia
- 2) Keterampilan dalam proses kelompok
- 3) Keterampilan dalam kepemimpinan pendidikan

- 4) Keterampilan dan mengatur personalia sekolah
- 5) Keterampilan dalam evaluasi.⁵

Sedangkan teknik bersifat kelompok adalah teknik-teknik yang dilaksanakan secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok. Teknik supervisi yang paling populer adalah teknik supervisi observasi kelas, teknik supervisi kunjungan kelas, dan teknik supervisi klinis. Teknik pertama dan kedua tersebut dikatakan populer sebab teknik-teknik itulah yang sering dipakai supervisor dalam melaksanakan tugasnya mensupervisi guru-guru. Kalau teknik observasi kelas dengan mengobservasi guru yang sedang melaksanakan proses pembelajaran di kelas sejak awal masuk sampai keluar kelas, sedangkan teknik kunjungan kelas yaitu mengamati guru mengajar di kelas untuk mendapatkan data proses pembelajaran.⁶

Para pengawas fungsional yang dikenal dengan pengawas sekolah, dan kepala sekolah yang juga menjalankan tugas kepengawasan dapat menggunakan teknik-teknik supervisi yang dimaksudkan.

1. Kunjungan Kelas (*classroom visitation*)

Kunjungan kelas adalah kunjungan yang dilakukan oleh supervisor/pengawas terhadap kelas-kelas tertentu pada sekolah-sekolah yang telah diprogramkan untuk disupervisi. Kunjungan kelas dilakukan dalam rangka memperoleh gambaran yang sebenarnya, tentang proses belajar-mengajar yang dilakukan dalam rangka memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang proses belajar-mengajar yang dilakukan guru dan para siswa di kelas tersebut. Dalam teknis pelaksanaan kunjungan kelas tersebut dapat dibedakan antara kunjungan lengkap dengan kunjungan spesifik. Kunjungan lengkap ialah kunjungan yang dilakukan untuk mengobservasi seluruh aspek belajar-mengajar, misalnya persiapan mengajar guru, sarana atau alat pelajaran, keterlibatan siswa, tujuan yang dicapai, materi, metode dan sebagainya. Sedangkan kunjungan spesifik

⁵ Maryono, *Dasar-dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2011, h.18.

⁶ Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Kontesktual*, Jakarta: RinekaCipta, 2009, h.87.

ialah kunjungan yang dilakukan untuk mengobservasi satu aspek tertentu; misalnya mengobservasi penggunaan metode pengajaran saja, atau penilaian guru terhadap hasil belajar siswa saja dan seterusnya.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para supervisor dalam melakukan supervisi dengan menggunakan teknik kunjungan kelas, yaitu :

- a. Kunjungan kelas dapat dilakukan dengan memberitahu atau tidak memberitahu, tergantung pada tujuan dan masalah yang ingin diketahui.
- b. Kunjungan kelas dapat dilakukan atas permintaan sekolah atau guru yang bertugas di sekolah tersebut.
- c. Supervisor memiliki pedoman tentang hal-hal yang akan dilakukan dalam kunjungan tersebut.
- d. Sedapat mungkin kunjungan tersebut tidak mengganggu kegiatan belajar-mengajar.
- e. Harus memiliki kejelasan tentang hal-hal yang akan disupervisi atau diobservasi.
- f. Harus menyiapkan instrumen supervisi atau diterapkan kunjungan kelas yang telah disupervisi atau ditetapkan dan catatan-catatan lain yang diperlukan.

2. Kunjungan sekolah/madrasah (*school visitation*)

Kunjungan sekolah/madrasah adalah kunjungan pengawas/supervisor ke sekolah baik atas permintaan kepala sekolah ataupun atas perintah ketua kelompok kerja pengawas (ketua pokjawas) masing-masing wilayah. Kunjungan sekolah dimaksudkan untuk mengetahui sikap profesional guru, pengelolaan administrasi sekolah, kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan, kurikulum dan sebagainya. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan supervisi kunjungan sekolah antara lain :

- a. Menyiapkan instrumen kunjungan sekolah yang disepakati atau ditetapkan bersama.
- b. Bersikap bijak dalam melakukan dialog/wawancara dengan kepala sekolah terutama yang menyangkut sikap profesional guru.
- c. Menggunakan waktu kunjungan secara efisien dan efektif.
- d. Bersikap memberi pelayanan prima kepada sekolah, bukan untuk melayani atau diservis.

- e. Kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah adalah mitra kerja, bukan bawahan pengawas/supervisor. Oleh sebab itu demokratis perlu dipegang teguh, dan sebagainya.

3. Tes Dadakan (*Insidental Test*)

Tes dadakan adalah tes yang dilakukan secara mendadak atau tiba-tiba, tanpa memberi tahu guru atau siswa. Tujuannya adalah untuk mengetahui pencapaian target kurikulum dan daya serap siswa terhadap materi yang telah mereka pelajari sebelumnya. Untuk melaksanakan teknis tes dadakan ini, supervisor sudah menyiapkan soal-soal yang harus dikerjakan oleh para siswa. Hasil tes dikoreksi secara bersamaan oleh supervisor dan guru atau oleh supervisor/pengawas sendiri. Teknis tes dadakan ini sangat penting artinya bagi kedua belah pihak. Bagi pihak sekolah, sangat mendorong/memacu guru dan siswa untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar dengan sungguh-sungguh, terencana dengan baik dan pencapaian sasaran/tujuan dengan optimal. Sedangkan bagi pihak supervisor/pengawas, hasil tes tersebut dapat dijadikan bahan masukan/informasi penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan pada sekolah yang disupervisi/diawasi tersebut.

Supervisi dilakukan dengan berprinsip pada asas saling menguntungkan (*win-win*), baik pihak sekolah maupun pihak supervisor/pengawas itu sendiri. Oleh sebab itu tidak ada alasan bagi sekolah untuk tidak memberikan kemudahan bagi pengawas dalam melaksanakan tugas-tugas supervisi di sekolah dan sebaliknya tidak ada alasan pula bagi supervisor untuk tidak melakukan supervisi ke sekolah dengan menggunakan berbagai teknis supervisi. Karena pada dasarnya supervisor/pengawas, guru, kepala sekolah, siswa dan seluruh staf sekolah merupakan mitra kerja atau lebih mantap lagi bila semuanya merupakan suatu keluarga besar yang mempunyai misi dan visi yang sama dalam mengamankan, menyukseskan dan mencapai tujuan pendidikan pada sekolah tersebut secara bersama-sama.

4. Konferensi Kasus

Konferensi kasus adalah teknik supervisi yang dilakukan oleh supervisor/pengawas bila ada masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan

- 4) Dokumen berbagai kegiatan sekolah, baik yang menyangkut kegiatan intra maupun ekstra kurikuler;
- 5) Dokumen kegiatan PMB (Penerimaan Murid Baru), MOS (Masa Orientasi Siswa), kegiatan peringatan hari besar nasional dan hari-hari besar keagamaan (khususnya kegiatan hari besar Islam), dan sebagainya.

Observasi dapat dilakukan sendiri oleh supervisor atau bersama-sama dengan kepala sekolah, guru dan pegawai sekolah.

2. Wawancara

Wawancara atau temu wicara dilakukan setelah kegiatan observasi, baik observasi kelas maupun observasi dokumen. Hal ini dilakukan dalam rangka penilaian dan pembinaan atau mencari titik temu dalam usaha pemecahan masalah.

Wawancara dapat dilaksanakan secara individual maupun kelompok. Teknik individual digunakan apabila orang yang disupervisi mempunyai masalah-masalah khusus atau bersifat sangat pribadi. Dengan teknik ini pada supervisor akan memperoleh kejelasan tentang :

- a. Berbagai macam masalah yang dihadapi guru secara perseorangan atau individual.
- b. Kemampuan guru dengan supervisor yang bersangkutan secara pribadi namun tetap dalam kasus konteks pendidikan dan pengajaran.
- c. Hubungan guru dengan supervisor yang bersangkutan secara pribadi namun tetap dalam konteks pendidikan dan pengajaran.

Yang perlu diperhatikan bila supervisor menggunakan teknik ini adalah:

- a) Supervisor serta mendengarkan pendapat guru dengan penuh perhatian.
- b) Memiliki komitmen yang tinggi untuk menjaga kerahasiaan nama guru yang disupervisi tersebut.
- c) Memberi dorongan atau motivasi serta solusi yang tepat, akurat dan bijak, sehingga kepercayaan di pihak guru menjadi bangkit kembali.
- d) Pembicaraan diarahkan pada hal-hal yang obyektif, terbuka dan jujur.

dan pengajaran disekolah, yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh kepala sekolah maupun dewan guru.

Dalam konferensi kasus perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi kasus-kasus/permasalahan-permasalahan yang diketemukan, baik dari hasil kunjungan kelas, kunjungan sekolah, tes dadakan atau laporan-laporan yang diterima dari berbagai pihak terkait.
- b. Merencanakan pertemuan/konferensi disekolah dengan melibatkan kepala sekolah, guru, dan supervisor untuk membahas/mendiskusikan kasus-perkasus dalam rangka mencari alternatif-alternatif pemecahan, dan menentukan alternatif terbaik sebagai suatu solusi.
- c. Mencatat hasil diskusi dan mempersiapkan program-program tindak lanjut tersebut, maka cukup sekolah saja yang melaksanakannya. Akan tetapi bila memerlukan penyelesaian yang lebih besar dan menyeluruh, maka sekolah dapat bekerja sama dan berkoordinasi dengan pokjawas, KKG/MGMP dan pejabat struktural terkait di daerahnya masing-masing.

1. Observasi Dokumen

Kegiatan observasi dokumen merupakan salah satu teknik supervisi yang dapat dilakukan oleh para supervisor/pengawas. Teknik ini dilakukan dalam rangka menjangring informasi tentang pengelolaan administrasi sekolah yang meliputi :

- a. Dokumen ketenagaan atau sumber daya manusia yang ada disekolah/madrasah tersebut antara lain terdiri atas :
 - 1) Dokumen kepala sekolah;
 - 2) Dokumen guru-guru;
 - 3) Dokumen pegawai tata usaha dan pesuruh sekolah;
 - 4) Dokumen kesiswaan, dan sebagainya.
- b. Dokumen material (sarana dan prasarana sekolah), yang terdiri atas:
 - 1) Dokumen gedung sekolah dengan segala bagian-bagiannya;
 - 2) Dokumen peralatan sekolah, seperti peralatan laboratorium, peralatan olah raga dan kesenian serta peralatan ibadah;
 - 3) Dokumen buku-buku teks pokok, buku penunjang buku-buku perpustakaan, dan sebagainya;

untuk melakukan kunjungan dan keterbatasan jumlah supervisor/pengawas pada daerah yang bersangkutan.

Laporan tertulis dapat dibuat oleh guru atau kepala sekolah. Adapun hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah, baik yang bersifat teknis edukatif maupun teknis administratif (contoh laporan terlampir).

Disamping teknik-teknik yang disebutkan di atas, ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam kegiatan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh para supervisor/pengawas, yaitu persiapan, pelaksanaan, penilaian dan tidak lanjut.

1) Persiapan

Adapun kegiatan persiapan yang perlu dilakukan adalah :

- a) Mengidentifikasi dan menentukan sekolah-sekolah yang akan disupervisi beserta berbagai permasalahan yang harus diselesaikan pada sekolah tersebut.
- b) Menyusun program supervisi yang mencerminkan tentang adanya jenis kegiatan, tujuan dan sasaran, waktu, biaya dan instrumen supervisi.
- c) Menyusun organisasi supervisi yang mencerminkan adanya mekanisme pelaksanaan kegiatan, pelaporan dan tindak lanjut, dan sebagainya
- d) Menyiapkan berbagai instrumen supervisi yang diperlukan.

Untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kegiatan supervisi, hendaknya supervisor/pengawas melibatkan atau berkoordinasi dengan pejabat struktural terkait disamping dengan kepala sekolah, Kelompok Kerja Guru (KKG), Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) dan Poljawas/Korwas setempat.

2) Pelaksanaan

Hal-hal pokok yang perlu mendapat perhatian supervisor dalam melaksanakan kegiatan supervisi adalah :

- a) Supervisi hendaknya dilakukan pada awal dan akhir catur wulan.
- b) Supervisor bukan mencari-cari kesalahan orang yang disupervisi atau mengguruinya, akan tetapi dalam rangka penilaian dan pembinaan.

- e) Timbulkan kepercayaan guru terhadap supervisor sebagai seorang pemimpin sekaligus pembina dan mitra kerja yang dapat mengeluarkan dan menyelamatkan guru dari berbagai kemelut/permasalahan yang dihadapinya.
- f) Pada akhir pembicaraan agar dikemukakan kesimpulan positif yang melegakan dua belah pihak.

Supervisi semacam ini sering disebut sebagai supervisi klinik. Oleh karena itu para supervisor memahami betul tentang prinsip-prinsip dasar psikologi pendidikan. Sedangkan teknik kelompok adalah teknik pelaksanaan supervisi terhadap Kelompok Kerja Guru (KKG) atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP). Caranya tentu berbeda dengan teknik individual. Dalam teknik kelompok ini dapat dilakukan melalui :

- a) Rapat berkala dengan KKG atau MGMP
- b) Diskusi-diskusi kelompok, dan
- c) Pertemuan-pertemuan tertentu baik formal maupun informal, seperti orientasi, seminar, rapat kerja, penataran, dsb.

Dalam teknik kelompok ini supervisor dapat bertindak sebagai pemakalah atau narasumber. Bila diperlukan dapat pula memanggil narasumber/tenaga ahli atau pakar pendidikan maupun pejabat struktural di daerah masing-masing.

3. Angket

Angket yaitu bentuk lain dalam melakukan supervisi, dengan cara membuat format yang berisi berbagai pertanyaan atau pertanyaan dalam rangka menjangkau data atau informasi yang bersifat kualitatif yang memerlukan jawaban yang obyektif tentang berbagai hal berkaitan dengan kualitas guru, siswa dan kualitas belajar-mengajar di sekolah tersebut (contoh angket terlampir).

4. Laporan

Teknik lain yang dapat pula dilakukan adalah laporan terutama laporan tertulis. Hal ini dapat dilakukan hanya untuk sementara, dalam rangka mengatasi keterbatasan waktu, keterbatasan alat transportasi

Penilaian dilakukan oleh ketua Pokjawas di wilayah tugas masing-masing yang didampingi kepala seksi terkait dalam Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota.

E. REGULASI PENGAWAS SEKOLAH

Pengawasan juga dapat diartikan sebagai kegiatan monitoring pelaksanaan pendidikan yang bertujuan untuk memastikan bahwa penyelenggaraan pendidikan berlangsung sesuai dengan rencana.⁷

Pengawas sekolah merupakan pejabat fungsional yang diatur oleh Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Pendidikan Nasional. Sedangkan standar pengawas sekolah dirinci dalam Permendiknas Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Pada masa lalu, ketentuan mengenai pengawas sekolah diatur dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Kepmen PAN) Nomor 118 tahun 1996 tentang Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya, yang kemudian disempurnakan Kepmen PAN nomor 091/KEP/MENPAN/10/2001. Pengawas juga diatur dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan nomor 020/U/1998 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Pengawas dan Angka Kreditnya, yang kemudian disempurnakan dengan Kepmendikbud nomor 097/U/097/2001.

Menurut Kepmen PAN nomor 118/1996, pengawas sekolah adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, sekolah dasar dan sekolah menengah (Pasal 1 ayat 1). Pengawas sekolah adalah pejabat fungsional yang berkedudukan sebagai pelaksana teknis dalam melakukan pengawasan pendidikan terhadap sejumlah sekolah tertentu yang ditunjuk (pasal 3 ayat 1). Pada peraturan Kepmen

⁷ Barnawi dan Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2014, h.11.

PAN tersebut, pengawas sekolah berasal dari PNS. Tidak ada kualifikasi atau latar belakang apakah dari guru atau kepala sekolah.⁸

Definisi pengawas sekolah menurut Permendiknas nomor 12 tahun 2007 berbeda sedikit dengan Kepmen PAN nomor 118 tahun 1996. Menurut Permendiknas tersebut, pengawas sekolah adalah guru yang diangkat dan diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan pendidikan di sekolah dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra sekolah, sekolah dasar dan sekolah menengah. Menurut PP nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) juga menegaskan kriteria pengawas satuan pendidikan adalah berstatus sebagai guru sekurang-kurangnya delapan tahun atau kepala sekolah sekurang-kurangnya empat tahun pada jenjang pendidikan yang sesuai dengan satuan pendidikan yang diawasi, memiliki sertifikat pendidikan fungsional sebagai pengawas satuan pendidikan, serta telah lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

Lebih lanjut dikemukakan Barnawi dan Mohammad Arifin,⁹ secara sederhana bahwa orang yang melakukan pengawasan sekolah disebut pengawas sekolah. Dengan begitu pengawas sekolah adalah guru pegawai negeri sipil yang diangkat dalam jabatan pengawasan sekolah. Dalam konteks ini, pengawas sekolah bertugas melakukan pengawasan terhadap dua hal yang sangat penting dalam pendidikan di sekolah, yaitu proses pendidikan dan pengelolaan sekolah. Proses pendidikan terkait dengan kegiatan pengembangan potensi kognitif, afektif dan psikomotorik siswa. Sementara pengelolaan sekolah berkaitan dengan pengaturan dalam memanfaatkan sumberdaya sekolah secara efektif dan efisien. Dengan demikian pengawas sekolah memiliki peranan yang strategis dalam proses dan hasil pendidikan yang bermutu.

⁸ Pupu Pathurrohman dan AA, Suryana, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Adytama, 2011, h.141.

⁹ Barnawi dan Mohammad Arifin, *op.cit*, h.12.

BAB V

ADMINISTRASI KURIKULUM

A. PENGERTIAN ADMINISTRASI KURIKULUM

Administrasi adalah penataan atau pengaturan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kurikulum ialah suatu program pendidikan yang berisikan berbagai bahan ajar dan pengalaman belajar yang diprogramkan, direncanakan dan dicanangkan secara sistemik atas dasar norma-norma yang berlaku dijadikan sebagai pedoman dalam proses pembelajaran bagi tenaga pendidik dan peserta didik untuk mencapai tujuan pendidikan.¹

Kurikulum juga didefinisikan sebagai suatu rencana tindakan atau dokumen tertulis yang mencakup strategi mencapai sasaran atau tujuan yang diinginkan.² Kurikulum dapat juga didefinisikan secara luas sebagai pembentukan pengalaman belajar siswa. Pandangan ini mempertimbangkan banyak faktor di sekolah bahkan juga di luar sekolah (dengan direncanakan) sebagai bagian dari kurikulum. Bahkan kurikulum merupakan satu bidang studi, bersifat intelektual, atau suatu subjek akademik yang berusaha dianalisis dan disintesis kajian utama, trend dan konsep kurikulum.³

Administrasi kurikulum didefinisikan sebagai suatu proses mengarahkan agar proses pembelajaran berjalan dengan baik sebagai tolok ukur pencapaian tujuan pembelajaran oleh siswa. Rangkaian proses administrasi kurikulum

¹ Dakir, *Perencanaan Pengembangan Kurikulum*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010, h.3.

² Fred C. Lunenburgh dan Allan C. Ornstein, *Educational Administration*, Australia: Wadsworth, 2000, h.433.

³ *Ibid*, h.433.

di lembaga pendidikan adalah mencakup bidang perencanaan, pengorganisasian, dan koordinasi, pelaksanaan dan evaluasi/pengawasan.⁴

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi kurikulum merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontiniu (berkelanjutan) terhadap situasi belajar-mengajar secara efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Sebagaimana telah diutarakan di depan, bahwa sesungguhnya dalam pengelolaan/administrasi pendidikan fokus dari segala usahanya adalah terletak pada kegiatan proses pembelajaran (belajar dan mengajar). Hal ini nampak secara jelas bahwa pada hakikatnya segala upaya dan kegiatan yang dilaksanakan di sekolah/lembaga pendidikan senantiasa diarahkan pada suksesnya pembelajaran.

Dengan kata lain administrasi kurikulum, sebuah langkah yang dilakukan untuk mengelola berbagai materi yang akan disampaikan dan mendesain jam mata pelajaran sehingga tidak membuat peserta didik kewalahan dalam menerima materi yang ingin diajarkan. Dalam hal ini para administrator harus memperhatikan mata pelajaran yang akan diberikan, tingkat kesulitan materi, waktu yang digunakan untuk memberikan materi pelajaran dan lain sebagainya.

Inti pokok dalam proses belajar mengajar yang dikembangkan adalah kurikulum dalam pengertian yang luas. Kemudian demi kepentingan kurikulum muncul komponen lain yang mendukung terwujudnya inti tersebut dalam proses belajar mengajar yang terkendali.

Kurikulum berisi : (1) pengembangan individu ; aspek etika dan aspek estetika, pengembangan fisik, emosional dan sikap, (2) pengembangan nalar dan investigasi; kecerdasan dan latihan pengembangannya, (3) "Culture heritage" dan *Nasionality* budaya warisan dan nilai-nilai kewarganegaraan, (4) upah jiwa yang vital yang menyambung pada kesejahteraan ekonomi, sosial, politik, dan lapangan kerja.⁵

Kenyataannya kurikulum berisi beberapa mata pelajaran yang digolongkan

⁴ Irwan Nasution, *Administrasi Pendidikan*, Medan: Perdana Publishing, 2011, h.110.

⁵ Mohammad Ali, dkk, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Pedagogiana Press, 2007, h.165.

pada inti yaitu pelajaran untuk hidup dan mencari kehidupan atau upah jiwa, pelajaran pokok untuk menentukan identitas suatu bangsa dalam negara tertentu dengan budaya khasnya. Kemudian pelajaran tambahan adalah pelajaran yang patut dimiliki manusia agar kemanusiaanya tidak hilang. Pelajaran hanya merupakan alat untuk mengembangkan kecerdasan, daya nalar, identitas dan mencari upah jiwa. Dengan pernyataan lain untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang semuanya diperlukan untuk hidup atau menghidupi hidup yang menjadi tanggungjawab kemanusiaanya.

Kecenderungan pengembangan kurikulum saat ini ialah meningkatkan sifat dan mutu pengalaman dalam belajar siswa untuk membantunya mencapai tujuan pengembangan dan pertumbuhan yang diinginkan. Oleh karena itu pemilihan pengalaman belajar yang cocok dengan kebutuhan dan minat anak serta sesuai dengan perkembangan lingkungan masyarakat adalah menjadi tuntutan utama dimasa informasi ini.

Kepala sekolah juru kunci bertanggung jawab sangat besar dalam hal ini, berikut wakil kepala sekolah bagian kurikulum harus mampu mengelolah pengalaman belajar itu sebaik-baiknya. Sedangkan guru-guru yang menduduki posisi yang strategis dituntut memiliki kemampuan yang dapat mengubah pengalaman dari para siswa. Karena program pendidikan ini merupakan pusat kegiatan yang penting, maka semua daya dan upaya personil sekolah, baik staf profesional (guru) dan bukan staf profesional (pegawai tata usaha) bahkan juga para orang tua siswa, maupun sumber-sumber material diarahkan pada keberhasilan program pengajaran tersebut.

Kepala sekolah bertanggungjawab pada segi edukatifnya lewat memimpin dan memberi supervisi pengajaran, sedangkan wakil kepala sekolah sebagai pengelolah pengajaran yang bertanggungjawab pada segi administrasinya. Tugas guru yang bertanggung jawab langsung pada edukatif ini harus bisa menyusun tujuan melaksanakan proses belajar, mengajar dengan memilih metode yang tepat, serta media pendidikan yang cocok. Ia dituntut mengadakan evaluasi yang mencerminkan pada kemampuan anak sebenarnya. Pimpinan sekolah bertanggungjawab tentang pengadaan persiapan/persediaan peralatan dan perlengkapan pengajaran. Buku-buku pegangan yang cocok dan materi lainnya dalam rangka memperkaya pengalaman belajar anak, kehendaknya disediakan pula. Karena itu

perlu diusahakan perpustakaan sekolah serta bank evaluasi sekolah. Disamping itu tugas-tugas sampingan yang menyebar dari tugas pokok itu sebaiknya dihindari.

Selanjutnya untuk mencapai sebuah kesuksesnya program pembelajaran dapat ditunjang dengan berbagai macam faktor sehingga optimalisasi kegiatan dapat terwujud dan terlaksana sebaik mungkin. Sebagai usaha yang dilakukan oleh personil guru dalam merencanakan, melaksanakan program kurikulum, evaluasi dan kemudian pengembangan kurikulum.

B. OPERASIONALISASI ADMINISTRASI KURIKULUM

Secara operasional kegiatan Administrasi/manajemen Kurikulum itu dapat meliputi tiga kegiatan pokok, yaitu kegiatan yang berhubungan dengan tugas Guru, Peserta Didik, dan seluruh civitas Akademika atau warga sekolah/lembaga pendidikan.

1. Kegiatan yang Berhubungan dengan Tugas Guru/Pengajar

a. Pembagian tugas guru yang dijabarkan dari struktur program pengajaran, dan ketentuan tentang beban mengajar wajib bagi guru.

Sebagai guru yang berstatus pegawai negeri sipil (PNS) umumnya wajib bertugas:

- 1) Hari Senin sampai dengan Kamis,
mulai jam 07.00 sampai 14.00 = $4 \times 7 \text{ jam} = 28 \text{ jam}$
- 2) Khusus pada hari Jum'at,
mulai jam 07.00 sampai 11.00 = $1 \times 4 \text{ jam} = 4 \text{ jam}$
- 3) Khusus pada hari Sabtu,
mulai jam 07.00 sampai 12.30 = $1 \times 5,5 \text{ jam} = 5,5 \text{ jam} +$
Jumlah $= 37,5 \text{ jam}$

Berdasarkan beban tugas maksimum seorang guru yang 24 jam pelajaran per minggu itu dapatlah digunakan untuk menghitung kebutuhan jumlah guru untuk masing-masing bidang studi/mata pelajaran dan jumlah seluruh guru yang dibutuhkan, misalnya:

Berdasarkan struktur program pengajaran SMP di mana Pendidikan Agama 2 jam pelajaran per minggu di kelas I, II dan III, maka dengan enam kelas paralelnya dibutuhkan guru agama $2 \times 6 \times 3 = 36 = 1\frac{1}{2}$ (dibulatkan) menjadi perlu dua orang guru agama.

Demikian seterusnya dapat dihitung untuk masing-masing mata pelajaran, dapatlah diperhitungkan seluruh kebutuhan guru di SMP tersebut. Juga dapat dilakukan pembagian tugas guru berdasarkan bidang studi/keahliannya.

b. Tugas guru dalam mengikuti jadwal pelajaran

Ada tiga jenis jadwal pelajaran untuk guru, yaitu:

1. Jadwal pelajaran kurikuler, kokurikuler, dan ekstra kurikuler.
 - a) Jadwal pelajaran kurikuler disusun secara edukatif oleh guru/tim guru dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan akademik seperti:
 - (1) Keseimbangan berat/ringannya bobot pelajaran setiap hari.
 - (2) Pengaturan mata pelajaran mana yang perlu didahulukan/di tengah/ di akhir pelajaran, seperti olahraga, bahasa indonesia, matematika, kesenian, seni rupa, dan seterusnya.
 - (3) Mata pelajaran yang bersifat praktikum/PKL/PPL dan sebagainya.
 - b) Jadwal pelajaran kokurikuler disusun secara strategik sesuai situasi dan kondisi individual/kelompok peserta didik/siswa sehingga seperti tugas-tugas PR (pekerjaan rumah) benar-benar dapat meningkatkan pemahaman, keterampilan, serta mencerna materi pelajaran secara efektif dan efisien.
 - c) Jadwal pelajaran ekstra-kurikuler disusun di luar jam pelajaran kurikuler dan program kokurikuler, biasanya bersifat pengembangan ekspresi, hobi, bakat, minat, serta prestasi seperti seni tari, seni musik, cinta alam, Palang Merah Remaja, dokter kecil, koperasi, pramuka, serta penunjang PBM lainnya.
2. Jadwal pelajaran yang tatap muka dan non tatap muka
 - a) Jadwal pelajaran tatap muka dalam kelas yang dibatasi empat dinding atau kelas yang berupa lapangan olahraga, pasar, lalu lintas, dan sebagainya.

c. Tugas guru dalam kegiatan PBM

Tugas ini merupakan serangkaian kegiatan pengajaran/instruksional untuk mencapai hasil pengajaran yang lebih optimal, yaitu:

- 1) Membuat persiapan/perencanaan pengajaran (desain instruksional)
- 2) Melaksanakan pengajaran (termasuk pengelolaan kelas).
- 3) Mengevaluasi hasil pengajaran, yang secara singkat masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

1. Membuat Desain Instruksional

Desain instruksional adalah suatu perencanaan pengajaran yang menggunakan pendekatan sistem, atau pengajaran dianggap sebagai sistem yang terdiri dari komponen-komponen yang saling berinteraksi dan saling berhubungan satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan yang optimal. Bila salah satu komponen tidak berfungsi, maka seluruh sistem akan terganggu sehingga tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

Desain instruksional berusaha untuk menentukan prosedur dan mensistematisasikan proses pengajaran dalam situasi tertentu, sedemikian rupa sehingga diharapkan terjadi suatu perubahan pada diri peserta didik/siswa. Sebagai langkah pertama adalah merumuskan Tujuan Instruksional, suatu komponen penting dalam penyusunan desain karena merupakan titik tolak bagi penentuan komponen-komponen selanjutnya, seperti bahan pengajaran, kegiatan belajar mengajar, alat/media/sumber yang diperlukan, dan alat evaluasi.

Pada waktu seorang guru memutuskan akan mengajarkan sesuatu kepada siswa-siswanya, maka di dalam dirinya terjadilah suatu proses berfikir tentang apa yang akan diajarkannya, prosedur dan materi apa yang diperlukannya untuk mencapai hasil belajar yang diinginkan, serta bagaimana mengetahui bagaimana siswa-siswanya itu telah belajar. Karenanya guru harus membuat keputusan tentang tiga hal pokok, yaitu:

- a) Apa yang akan diajarkan, dalam hal ini adalah berbagai konten atau materi yang akan disampaikan kepada peserta didik sehingga konten yang sebelumnya belum diketahui oleh peserta didik menjadi tahu sehingga guru mampu mentrasfer ilmu yang dimilikinya kepada peserta didik.

- b) Bagaimana cara mengajarkannya, yaitu gaya yang ditampilkan oleh guru untuk menyampaikan konten pembelajaran kepada peserta didik. Seorang guru harus mengadministrasikan gaya yang diperlihatkan sehingga pesan atau konten pembelajaran dapat ditrasfer dengan sempurna.

- c) Bagaimana menilai bahwa tujuannya telah tercapai, sebuah aktivitas penilaian yang dilakukan oleh guru untuk melihat secara umum tingkat pemahaman peserta didik tentang materi yang telah disampaikan.

Keberadaan guru adalah pengelola kegiatan belajar mengajar, yaitu sebagai perancangan pengajar (*instruksional designer*), pelaksana pengajaran, serta penilai/evaluator hasil belajar yang sekaligus sebagai supervisor/pembina seluruh kegiatan belajar mengajarnya.

Operasionalisasi dari desain instruksional secara umum dituangkan dalam program Satuan Pelajaran (Satpel) di sekolah dan diperguruan tinggi sering disebut program Satuan Acara Perkuliahan (SAP) dalam bentuk format vertical atau horizontal (matriks) sesuai pilihan/kebiasaan masing-masing, sebagai model.

2. Melaksanakan Pengajaran, termasuk Strategi Pengelolaan Kelas

Setelah membuat persiapan mengajar, maka melaksanakan pengajaran merupakan operasionalisasi dari desain instruksional secara konsisten dan konsekuen disertai tindakan pengelolaan kelas secara efektif dan efisien. Apalah artinya sesuatu desain/program yang telah dibuat dengan baik, jika tidak dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen, tanpa memperoleh umpan balik, merevisi dan seterusnya.

Dalam melaksanakan pengajaran (bisa juga termasuk dalam desain) adalah pengambilan strategi demi optimalisasi pelaksanaan serta keberhasilan PBM, yang biasa disebut sebagai pengelolaan kelas. Pengelolaan kelas bisa termasuk strategi fisik dan nonfisik.

- a) Strategi Fisik suatu pengelolaan kelas lebih memperhatikan kesuksesan PBM yang ditunjang dengan kondisioning atau pengadaan lahiriah, seperti:

- 1) Mengamankan kepegangan kelas dengan ventilasi kipas angin, membuka jendela dan pintu, memasang AC (*Air Conditioning* atau *Air Freshner*).
- 2) Menghidupkan lampu-lampu penerangan bila kelas mulai gelap karena cuaca mendung atau telah memasuki petang hari.
- 3) Pengecatan dinding dengan warna yang serasi bagi PBM, seperti warna-warna muda yang cerah tetapi tidak menyolok, misalnya biru muda, hijau muda, coklat muda, dan sebagainya yang semua tidak mengkilap (dof).
- 4) Pengaturan hiasan dinding serta tata ruang yang menunjang pendidikan serta pengajaran sesuai perkembangan usia/jiwa siswa.
- 5) Penanaman pohon perdu/perindang penyejuk lingkungan belajar.

b) Strategi Nonfisikal suatu pengelolaan kelas lebih mengarah pada kesuksesan PBM yang ditunjang dengan kondisioning/jiwani/emosional. Secara umum, pengelolaan kelas adalah berbagai kegiatan yang direncanakan dan dilakukan oleh guru yang bertujuan untuk menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal bagi terjadinya PBM yang sempurna.

Secara khusus sesuai pandangan/pendekatannya timbullah strategi:

- 1) Otoritatif: pengelolaan kelas sebagai seperangkat kegiatan guru untuk menciptakan dan mempertahankan ketertiban suasana kelas, yang tenang di bawah dominasi guru. Dalam hal ini seorang guru ingin dipatuhi secara umum.
- 2) Permisif: pengelolaan kelas yang dilakukan oleh seseorang sebagai seperangkat kegiatan guru untuk memaksimalkan kebebasan kepada siswa.
- 3) Prinsip-prinsip pengubahan tingkah laku (*behavioral modification*) pengelolaan kelas sebagai seperangkat kegiatan guru untuk mengembangkan tingkah laku siswa yang diinginkan, dan mengurangi, mengubah/meniadakan tingkah laku yang tidak diinginkan.
- 4) Proses penciptaan iklim sosio-emosional (*Socio-emotional-climate*) yang positif: pengelolaan kelas sebagai seperangkat kegiatan guru untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang positif serta kondisi lingkungan kelas yang menguntungkan PBM.
- 5) Anggapan bahwa kelas merupakan sistem sosial dengan proses

kelompok (*group proces*) sebagai intinya: pengelolaan kelas sebagai seperangkat kegiatan guru untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang efektif. Contoh : pengembangan sistem CBSA.

- 6) Pluralistik (rangkuman dari c, d, dan e) pengelolaan kelas sebagai seperangkat kegiatan guru untuk mengembangkan tingkah laku siswa yang diinginkan dan mengurangi/meniadakan tingkah laku yang tidak diinginkan, mengembangkan hubungan interpersonal dan iklim sosioemosional yang positif serta mengembangkan dan mempertahankan organisasi kelas yang efektif dan produktif, termasuk pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien.

Selanjutnya dalam strategi pengelolaan kelas, demi optimalisasi suksesnya PBM, seorang guru masih perlu memperhatikan:

a) Kondisi dan situasi belajar-mengajar (fisik dan emosional)

- 1) Lingkungan fisik yang menguntungkan dan memadai mendukung meningkatnya intensitas proses belajar siswa dan terjadinya pengaruh positif terhadap pencapaian tujuan pengajaran antara lain meliputi:
 - (a) Ruang tempat berlangsung PBM
 - (b) Pengaturan tempat duduk
 - (c) Ventilasi dan pengaturan cahaya
 - (d) Pengaturan penyimpanan barang
 - (e) Ruangan UKS
 - (f) Ruangan bimbingan dan koneling
 - (g) Ruangan instrumentasi
 - (h) Ruangan perpustakaan
 - (i) dan sebagainya
- 2) Suasana/iklim *emosional* dalam kelas juga sangat berpengaruh terhadap PBM, kegairahan siswa demi tercapainya tujuan pengajaran, meliputi:
 - (a) Tipe kepemimpinan guru
 - (b) Sikap guru
 - (c) Suara guru
 - (d) Wajah dan penampilan guru
 - (e) Semangat guru
 - (f) Hubungan/interaksi guru dengan siswa.

) Administrasi teknis, seperti:

- 1) Pelaksanaan presensi (guru dan siswa)
- 2) Tempat dan pelaksanaan bimbingan siswa
- 3) Tempat/ruang baca dan bermain pada waktu istirahat/senggang
- 4) Tempat sampah dan peruncing pensil
- 5) Catatan pribadi siswa, dan sebagainya.

Tindakan pengelolaan kelas adalah strategi yang dilakukan oleh guru dalam rangka penyediaan kondisi yang optimal agar PBM berlangsung efektif mungkin. Tindakan-tindakan tersebut terdiri dari 3 dimensi yaitu :

-) dimensi pencegahan (*prevensi*) yaitu sebagai upaya yang dilakukan oleh guru untuk mengantisipasi segala kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, baik itu kemungkinan baik maupun kemungkinan kurang baik. Seorang guru harus memiliki berbagai langkah antisipasi yang sigap dan sedia dalam menyikapi segala kemungkinan-kemungkinan.
-) Dimensi tindakan (*action*) yaitu sebuah langkah yang dilakukan oleh guru saat melaksanakan sesuatu. Tindakan merupakan sebuah aktivitas yang telah dirancang sedemikian rupa, sehingga seluruh tindakan yang dilakukan oleh guru merupakan tindakan yang terorganisir dan penuh dengan makna.
-) Dimensi penyembuhan (mengatasi masalah *kurasi/repressi*) yaitu aktivitas penyelesaian kemungkinan masalah yang akan terjadi saat kegiatan PBM berlangsung. Dalam konteks ini, seorang guru telah memiliki berbagai macam penawar yang akan diberikan apabila ketika dan atau setelah PBM berlangsung mendapatkan sebuah rintangan.

3. Mengevaluasi Hasil Pengajaran/Belajar

Evaluasi adalah sarana untuk menentukan pencapaian tujuan pendidikan dan proses pengembangan ilmu sesuai dengan yang diharapkan. Dapat dikatakan bahwa ada hubungan timbal balik antara evaluasi, tujuan pendidikan, dan PBM yang satu sama lain merupakan mata rantai dalam sebuah aktivitas yang tiada terputuskan dan dipisahkan antara yang satu dengan yang lainnya.

Kegiatan evaluasi hasil belajar merupakan kegiatan pengukuran terhadap tingkat keberhasilan pengelolaan kegiatan mengajar. Dengan demikian maksud pelaksanaan evaluasi hasil belajar dengan menggunakan bahan dan cara tertentu agar memperoleh hasil yang seobjektif mungkin.

Evaluasi hasil belajar mengajar merupakan usaha untuk mengukur pencapaian tujuan kegiatan belajar yang mencerminkan perubahan tingkah laku, kecakapan dan status siswa dalam menelaah materi belajar pada jangka waktu tertentu. Perubahan tingkah laku tersebut dapat terarah, bahkan dapat diketahui status dan kedudukannya, dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuannya, baik secara individual maupun kelompok.

Dalam evaluasi kegiatan belajar mengajar dapat dibedakan atas 3 macam, yaitu: (demi tujuan penilaian)

- a. Evaluasi *formatif* bagi siswa
 - 1) Mengingat bahwa tujuan belajar adalah belajar tuntas (*learning for mastery*), maka sebelum menguasai secara tuntas suatu materi pelajaran, maka siswa dituntut lebih dulu menguasai satu kesatuan kecil sebelum melangkah ke satuan berikutnya.
 - 2) Sebagai diagnosis kesulitan belajar, dan cara mengatasinya misalnya dengan usaha remedial.
- b. Evaluasi *formatif* bagi pengajaran
 - 1) Sebagai umpan balik keberhasilan dalam mengelola kegiatan mengajar untuk mengetahui seberapa materi yang telah/belum dikuasai para siswanya.
 - 2) Dapat meramalkan sejauh mana evaluasi sumatif siswanya nanti, sehingga evaluasi formatif dan sumatif berhubungan erat.
- c. Evaluasi *sumatif*
 - 1) Sebagai alat pembanding keterampilan dan kecakapan antara siswa yang satu dengan lainnya (sampai menentukan rankingnya).
 - 2) Sebagai bahan untuk meramal penyelesaian studi siswa.
 - 3) Sebagai umpan balik bagi siswa sendiri.
 - 4) Sebagai bahan penilai terhadap metode yang telah digunakan.
- d. Evaluasi *diagnosis*

Bila evaluasi ini dilakukan sewaktu proses belajar berlangsung maka

arahnya adalah untuk meneliti sebab-sebab kesulitan belajar siswa, kendala-kendala yang ditemukan saat proses belajar dan mengajar berlangsung dan lain sebagainya.

2. Kegiatan yang Berhubungan dengan Tugas Peserta Didik/Siswa

Kegiatan-kegiatan peserta didik demi suksesnya PBM tertera dalam jadwal kegiatan belajar yang telah disusun oleh pihak sekolah yang berkolaborasi dengan seluruh warga sekolah secara pedagogis beserta jadwal tes/ulangan/ujian, olahraga, kegiatan ekstrakurikuler dan jadwal kegiatan belajar yang diatur sendiri oleh siswa dalam strategi mensukseskan hasil studinya. Seorang pelajar/mahasiswa yang studi aktif dan kreatif biasa menyusun jadwal untuk waktu-waktu belajar, rekreasi/rileks, tugas sosial, membaca koran, dan sebagainya.

Dalam pelaksanaan kegiatan PBM, seluruh kegiatan-kegiatan dirancang sedemikian rupa agar lebih kelihatan menyenangkan dan harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan psikis peserta didik. Sebagai sebuah contoh adalah untuk mata pelajaran olahraga, maka sangat naif apabila dilaksanakan pada siang hari, sebaiknya pelajaran ini diberikan pada pagi hari dengan berbagai macam pertimbangan tingkat kekuatan tubuh siswa yang berbeda-beda. Seluruh rangkaian kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan dilihat manfaat dan mudoratnya masing-masing.

3. Kegiatan yang Berhubungan dengan Seluruh Civitas Akademi

Kegiatan ini merupakan pedoman sinkronisasi segala kegiatan sekolah, rang kurikuler, ekstra kurikuler, akademik/nonakademik, hari-hari kerja, libur, karyawisata, hari-hari besar nasional/agama, dan sebagainya. Kegiatan ini adalah sebuah kegiatan yang akan melibatkan pihak-pihak terkait sehingga terjalin sebuah bentuk kerjasama yang harmonis antara peserta didik dengan para guru, para guru dengan personalia lainnya dan peserta didik dengan personalia lainnya.

4. Kegiatan-kegiatan Penunjang Pembelajaran

Di samping ketiga kegiatan pokok tersebut di atas, nampaknya masih

perlu diketengahkan kegiatan-kegiatan penunjang pembelajaran untuk dibahas, yaitu Bimbingan Penyuluhan (BP), Unit Kesehatan Sekolah (UKS), ruangan/lapangan olahraga, dan Perpustakaan. Dalam upaya meningkatkan suksesnya PBM, maka beberapa kendala PBM perlu diatasi, yaitu faktor kesehatan non-fisik, faktor kesehatan fisik, dan faktor kelengkapan bahan bacaan dan lain sebagainya.

Dalam konteks ini eksistensi sekolah adalah dalam rangka tujuan pengajaran dan pembelajaran. Seringkali personil sekolah di daerah merencanakan bagi masalah yang mendukung pengajaran dan pembelajaran seperti halnya fasilitas, transportasi, teknologi dan pengembangan staf-tanpa pengembangan rencana khusus untuk menciptakan dasar kebutuhan kurikulum. Pengetahuan dan keterampilan apa harus dimiliki pelajar untuk berhasil secara sama antara pendidikan dan dunia nyata dalam hal hidup di luar sekolah. Hal ini hanya dapat dicapai dengan usaha sistematis yang dilakukan administrator, guru dan pustakawan dapat memberikan kemungkinan peluang pembelajaran terbaik bagi pelajar dalam pemeliharaan sekolah.⁶

Dengan menggunakan salah satu pendekatan yaitu pendekatan manajeril/pengelolaan terhadap kurikulum adalah dengan mempertimbangkan sekolah sebagai sistem sosial, menggunakan teori organisasi bahwa di dalamnya ada sekelompok orang sebagaimana adanya siswa, guru-guru, ahli kurikulum dan administrator yang berinteraksi mengacu kepada norma-norma dan perilaku. Dalam hal ini administrator adalah orang yang melaksanakan dengan rencana kurikulum dalam istilah program, skedul, ruang, sumberdaya dan peralatan, personil serta departemen/bidang. Pendekatan ini memperjuangkan banyak hal lain, membutuhkan seleksi, pengaturan, komunikasi dan supervisi orang dan melibatkan dalam keputusan kurikulum. Hal yang dipertimbangkan adalah membentuk panitia, kelompok, proses hubungan manusia, gaya kepemimpinan dan metode, serta pembuatan keputusan.⁷

Pendekatan di atas dapat diaplikasikan terhadap kehadiran administrasi kurikulum. Dalam konteks ini perencanaan kurikulum, pelaksanaan

⁶Beverly Nichols, et al, *Managing Curriculum and Assesment*, Ohio: Linwoth Publishing, 2006, h.10.

⁷Fred C. Lunenburg dan Allan C. Ornstein, *op.cit*, h.435.

dan pengawasan atau evaluasi kurikulum menjadi bagian integral dari tugas kepala sekolah sebagai administrator dan pimpinan puncak sekolah. Kepala sekolah perlu menyediakan fasilitas yang memudahkan staf dan guru untuk merencanakan, termasuk penyusunan anggaran dalam mengatur sumberdaya manusia baik guru maupun tenaga kependidikan untuk mewujudkan pembelajaran efektif sehingga pencapaian tujuan pembelajaran sebagai muara tercapainya tujuan pendidikan dapat maksimal.

BAB VI

ADMINISTRASI KESISWAAN

A. ORIENTASI ADMINISTRASI KESISWAAN

Keberadaan siswa atau peserta didik merupakan komponen utama yang dilayani pada setiap lembaga pendidikan. Untuk itu, seluruh aktivitas dan proses administrasi memfokuskan layanannya kepada kepuasan peserta didik. Dengan demikian, pelayanan terhadap siswa memiliki banyak dimensi baik berkenaan dengan pengembangan potensi, minat dan bakat serta kepribadian dalam rangka memaksimalkan pencapaian kedewasaan. Dengan begitu, faktor siswa sangat menentukan berlangsungnya tugas pokok dan fungsi sekolah melalui administrasi pendidikan yang efektif, karena keberadaan dan kehadiran sekolah adalah untuk memenuhi keperluan anak didik.

Administrasi peserta didik (siswa) adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontiniu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar (PBM) secara efektif dan efisien, demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Secara kronologis operasional, rentangan kegiatannya mulai dari penerimaan peserta didik baru sampai mereka meninggalkan sekolahnya, karena telah tamat, meninggal dunia, putus sekolah atau karena sebab-sebab lain sehingga ia tidak terdaftar lagi sebagai peserta didik sekolah tersebut.¹

Sekolah adalah untuk anak dan remaja, dan peranan pendidikan hendaknya di desain bagi mereka. Jika mereka menerima perhatian sepenuhnya

¹ Ary H Gunawan, *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Mikro*, Jakarta: Rajawali Press, 2011, h.9.

...ada setiap tingkatan perkembangan mereka, maka sekolah harus menyediakan program pelayanan murid yang selengkap mungkin.²

Kemudian keberadaan kepala sekolah adalah orang yang diserahi tanggung jawab tentang program pelayanan murid di sekolahnya. Pada umumnya, bidang-bidang berikut termasuk di dalam pembinaan murid, yaitu:

1. Kehadiran murid di sekolah dan masalah-masalah yang berhubungan dengan itu,
2. Penerimaan, orientasi, klasifikasi dan penunjukan murid kepada kelas dan program studi,
3. Evaluasi dan pelaporan kemajuan murid,
4. Supervisi program-program bagi murid yang mempunyai kelainan, seperti: pengajaran perbaikan dan pengajaran luar biasa,
5. Pengendalian disiplin murid,
6. Program bimbingan dan penyuluhan,
7. Program kesehatan dan keamanan,
8. Program penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional dari murid.³

Dengan demikian, dapat dipahami permasalahan administrasi kesiswaan juga sangat kompleks, karena juga berhubungan dengan pembinaan siswa sebelum masuk kelas dan sesudah belajar di kelas. Untuk itu, administrasi pendidikan berfungsi untuk membantu siswa benar-benar memiliki kesiapan yang kuat dalam pembelajaran pada setiap tahun pelajaran.

KEGIATAN ADMINISTRASI KESISWAAN

Administrasi peserta didik menunjuk pada kegiatan-kegiatan di luar kelas dan di dalam kelas. Kegiatan-kegiatan di luar kelas meliputi:

Penerimaan peserta didik baru, meliputi: (berdasarkan NEM).

- a. Penyusunan panitia beserta program kerjanya.

² Oteng Surtisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*, Bandung: Angkasa, 1985, h.65.

³ Oteng Surtisna, *op.cit*, h.65.

- b. Pendaftaran calon peserta didik (pengumuman, tempat, waktu, syarat dan sebagainya).
 - c. Penyelesaian berdasarkan NEM dengan kebutuhan jumlah tempat duduk yang tersedia di kelas I (satu/awal).
 - d. Pengumuman calon yang diterima (termasuk cadangan).
 - e. Registrasi (pencatatan peserta didik baru yang positif masuk).
2. Pencatatan peserta didik baru dalam Buku Induk dan Buku Klapper.
 - a. Format Buku Induk dan Buku Klapper.
 - b. Data yang diisikan (identitas, orang tua/wali, alamat dan sebagainya).
 - c. Kelengkapan data: photo kopi surat/akta kelahiran, surat keterangan kesehatan, dan sebagainya.
 - d. Buku Klapper mengutamakan pengisiannya berdasarkan abjad.
 3. Pembagian seragam sekolah beserta kelengkapannya, seragam praktikum, seragam pramuka dengan tata tertib penggunaannya.
 4. Pembagian Kartu Anggota OSIS beserta Tata Tertib sekolah yang harus dipatuhi (termasuk sanksi terhadap pelanggarnya).
 5. Pembinaan peserta didik, dan pembinaan kesejahteraan peserta didik.
 - a. Kesejahteraan mental/spiritual (penyediaan tempat solat, BP dan sebagainya).
 - b. Kesejahteraan fisik (sanitasi lingkungan, UKS, keamanan, kenyamanan sekolah, dan sebagainya).
 - c. Kesejahteraan akademik (tersedianya perpustakaan, laboratorium, tempat belajar yang memadai, bimbingan belajar, penasihat akademik, dan sebagainya).
 - d. Organisasi (OSIS, PMR, Pecinta Alam, Koperasi, PKS, dan sebagainya).
 - e. Kegiatan-kegiatan ekstra kurikuler (pengembangan bakat, minat, prestasi, hobi, ekspresi, seni dan sebagainya).
 - f. Rekreasi, pertandingan persahabatan, acara tutup tahun, *study tour*, dan sebagainya.
 - g. Penataran P4, Orientasi studi dan pengenalan kampus, keakraban, dan sebagainya.⁴

⁴ Ary H. Gunawan, *op.cit*, h.9-10.

Perlu diketahui oleh para kepala sekolah dan administrator di setiap sekolah tentang pilihan program dan kegiatan pembinaan kesiswaan. Mencermati konsep administrasi bidang kesiswaan di sekolah, maka perlu dikaji kegiatan-kegiatan yang dimungkinkan untuk pembinaan siswa, yaitu:

1. Pengelolaan Kelas (menciptakan dan mempertahankan kondisi yang optimal bagi terjadinya PBM).
 - a. Menciptakan kondisi fisik kelas yang nyaman (penataan kelas, dekorasi, ventilasi, pencahayaan, dan sebagainya).
 - b. Menciptakan kondisi non-fisik kelas (kondisi sosial-emosional yang positif, kepemimpinan dan perhatian guru, sikap, suara, interrelasi antara pengajar dan peserta didik, antar pendidik, antara peserta didik, dan sebagainya).
 - c. Disiplin dan tata tertib kelas.
2. Interaksi belajar mengajar yang positif.
3. Perhatian guru terhadap dinamika kelompok belajar, demi kelancaran CBSA.
4. Pemberian pengajaran remedial, bagi yang lambat belajar/yang memerlukan.
5. Pelaksanaan presensi secara kontiniu.
6. Perhatian terhadap pelaksanaan tata tertib kelas.
7. Pelaksanaan jadwal pelajaran secara tertib.
8. Pembentukan pengurus kelas, dan pengorganisasian kelas.
9. Penyediaan alat/media belajar sesuai kebutuhan.
- 10 Penyediaan alat/bahan penunjang belajar lainnya.

Dalam kegiatan administrasi peserta didik ada beberapa hal yang sangat penting, yaitu pembinaan peserta didik, menangkal kenakalan anak/remaja (*Juvenile Delinquency*), dan penanggulangan penyalahgunaan narkotika, ganja, morfin, alkohol, dan sebagainya.

1. Pembinaan Peserta Didik

Pada hakikatnya, tujuan dari pembinaan dan pengembangan peserta didik itu sesuai dengan Tujuan Pendidikan Nasional Indonesia yang tercantum dalam GBHN. Peserta didik sebagai kader penerus perjuangan

bangsa dan pembangunan nasional, harus dipersiapkan sebaik-baiknya serta dihindarkan dari segala kendala yang merusaknya, dengan memberikan bekal secukupnya dalam kepemimpinan Pancasila, pengetahuan, keterampilan, kesegaran jasmani, keteguhan iman, kekuatan mental, patriotisme, idealisme, kepribadian nasional, kesadaran nasional, daya kreasi dan budi pekerti luhur serta penghayatan dan pengamalan Pancasila.

Maksud pembinaan peserta didik adalah mengusahakan mereka agar dapat tumbuh dan berkembang sebagai manusia seutuhnya sesuai tujuan pendidikan nasional berdasarkan Pancasila. Tujuan pembinaan peserta didik adalah meningkatkan peran serta dan inisiatifnya untuk menjaga dan membina sekolah sebagai wiyatamandala, sehingga terhindar dari usaha pengaruh yang bertentangan dengan kebudayaan nasional, menumbuhkan daya tangkal terhadap pengaruh negatif yang datang dari luar lingkungan sekolah. Dalam hal ini, pembinaan siswa meniscayakan berbagai program untuk melayani pencegahan munculnya ketidakdisiplinan siswa, dan pengobatan dari berbagai tindakan penyimpangan yang mungkin muncul.

2. Menangkal Kenakalan Anak/Remaja

Kenakalan Anak (*Juvenile Delinquency*) sebagai perbuatan anti sosial atau perbuatan penyelewengan/pelanggaran terhadap norma masyarakat yang dilakukan oleh anak/remaja tak pernah luput dari perhatian kita. Hal tersebut harus ditangkal dan ditanggulangi dengan kebijakan-kebijakan pendidikan khususnya serta kebijakan-kebijakan lain pada umumnya secara menyeluruh dan terpadu. Penyelewengan norma kelompok yang bersifat anti sosial antara lain ialah:

- a) Ngebut, yaitu mengendarai kendaraan bermotor dengan kecepatan yang melampaui kecepatan maksimum yang ditentukan. Sehingga dapat mengganggu atau membahayakan pemakaian jalan yang lain.
- b) Peredaran pornografi di kalangan pelajar, baik dalam bentuk gambar-gambar cabul, majalah dan cerita porno yang merusak moral maupun peredaran obat-obatan perangsang nafsu seksual.
- c) Berpakaian dengan mode yang tidak selaras dengan selera nasional kita, sehingga dapat dipandang tidak sopan di mata kita.
- d) Membentuk kelompok atau "gang" dengan norma-norma yang menyeramkan

seperti gadis tanpa BH, pemuda anti celana dalam, berpakaian acak-acakan, dan sebagainya. Bila terjadi perselisihan dengan kelompok lain atau perorangan mereka tak segan-segan main hakim sendiri dan mengadakan pengeroyokan serta penganiayaan sampai pemerkosaan.

- e) Anak-anak yang suka membuat pengerusakan-pengerusakan terhadap barang atau milik orang lain seperti mencuri, membuat corat-coret yang mengganggu keindahan lingkungan, mengadakan sabotase, dan sebagainya.
- f) Anak-anak yang senang melihat orang lain celaka akibat ulah dan perbuatannya, misalnya membuat lubang atau menyiramkan minyak di jalan sehingga banyak pengendara yang terperosok atau terpeleset dan jatuh berkelepotan sampai cedera karenanya.⁵

Untuk menangkal dan menanggulangi kenakalan anak tersebut perlu diketahui secara dini dan seksama tentang:

- 1) Penyebab-penyebabnya, seperti:
 - a) Faktor perkembangan jiwa pada periode pubertas.
 - b) Faktor lingkungan keluarga, sekolah atau masyarakat.
 - c) Lingkungan keluarga pecah, kurang kasih sayang, masing-masing dengan kesibukannya sendiri-sendiri dan sebagainya.
 - d) Lingkungan sekolah yang menjenuhkan/membosankan, kurang kreatif dan rekreatif.
 - e) Lingkungan masyarakat yang tidak menentu bagi prospek kehidupan di masa mendatang, penuh spekulasi, korupsi, dan sebagainya.
- 2) Gejala-gejala yang memperlihatkan hal-hal yang mengarah kepada masalah kenakalan anak harus dapat dideteksi secepat dan secermat mungkin, seperti:
 - a) Anak yang selalu menyendiri karena tidak disukai oleh teman-temannya, dapat menderita goncangan emosi. Karenanya anak tersebut harus mendapat perhatian khusus dari guru maupun orang tuanya dan agar diusahakan untuk menyadarkannya bagaimana harus bergaul dengan teman-temannya sebaik-baiknya dengan

⁵ Ibid.

menghindarkan sikap sombong/angkuh, kata-kata yang menyakitkan hati, sinis, menghina, dan sebagainya.

- b) Anak-anak yang sering menghindarkan diri dari tanggung jawab di rumah atau di sekolah. Hal ini biasanya disebabkan karena anak tidak menyenangi pekerjaan yang ditugaskan kepadanya, sehingga mereka menjauhkan diri dari kesibukan-kesibukan rumah atau sekolah dan mencari kesibukan lain yang tidak terbimbing dan tidak terawasi.
 - c) Anak-anak yang sering mengeluh karena mengalami masalah yang tidak terpecahkan oleh dirinya sendiri, sehingga akibatnya dapat terbawa kepada goncangan emosi yang berlarut-larut.
 - d) Anak-anak yang sering berprasangka bahwa guru-guru/orang tua mereka bersikap tidak baik terhadapnya dan sengaja menghambat dirinya.
 - e) Anak-anak yang tidak sanggup memusatkan perhatian dan pikiran mereka (tidak dapat berkonsentrasi). Hal ini terjadi karena adanya goncangan emosi pada dirinya.
 - f) Anak-anak yang mengalami phobia dan gelisah yang kelewat batas, sehingga berbeda dengan ketakutan anak-anak normal lainnya.
 - g) Anak-anak yang sering menyakiti dan mengganggu teman-temannya baik di rumah maupun di sekolah.
 - h) Anak-anak yang suka berbohong atau berkata palsu/menipu.
 - i) Anak yang merasa tidak dihargai hasil usahanya, karena orang dewasa telah meletakkan tujuan yang terlalu sukar dicapai oleh anak. Akibat kebosanannya, mereka selalu melakukan hal-hal yang berbahaya untuk menarik perhatian orang dewasa.
- 3) Untuk menentukan langkah yang tepat dalam penangkalan dan penanggulangan kenakalan anak, beberapa faktor dan kondisi penyebabnya perlu diketahui, antara lain:
 - a) Teori kuno (*prescientific theory*) yang mengatakan bahwa, seseorang dapat menjadi nakal sampai jahat itu karena pengaruh roh jahat atau "*diabolical procession and instigation*" (peranan paranormal perlu diperhatikan).
 - b) Teori berbuat semau gue (*freedom of the will*) dari anak-anak yang kurang pengawasan dan bekal moral yang baik, dapat menimbulkan

kenakalan-kenakalan sebagai pengisi dan pelampiasan keinginan hidupnya yang kurang/tidak terkendali.

- c) Kenakalan yang disebabkan oleh kurangnya pendidikan, kurang rekreasi, mengabaikan pendidikan keagamaan, frustrasi, rasa tidak puas, kurang mendapat cinta kasih, orang tua kurang cakap mengawasi, ingin mendapat sesuatu yang diinginkan (uang/barang) tanpa susah payah, kondisi moral dan sosial yang menyedihkan, dan sebagainya.
- d) Teori Charles Goring tentang kenakalan/kejahatan dipandang dari sudut antropologi fisik, suatu penelitian terhadap 3000 narapidana secara mendalam selama 12 tahun, bahwa terdapat tipe-tipe fisik dan tampang-tampang fisik yang kriminal.
- e) Teori kenakalan yang disebabkan oleh keinginan untuk menarik perhatian, karena merasa kurang diperhatikan oleh orang tua, guru atau orang lain.⁶

Untuk itu diperlukan secara terprogram tentang pembinaan murid untuk memastikan bahwa mereka benar-benar siap secara fisik dan psikhis mengikuti pembelajaran. Di sini jelas sangat diperhatikan mengenai faktor kesehatan anak didik, pemenuhan minat dan bakatnya serta keberlanjutan pembelajarannya di sekolah.

PELAYANAN PERPUSTAKAAN

Ketersediaan perpustakaan di sekolah, merupakan bagian dari upaya sekolah dalam memberikan layanan sumber bacaan untuk pembelajaran serta minat bakat siswa. Pada pokoknya dari segi sarana, maka administrasi sarana dan prasarana menyediakan ruang perpustakaan. Namun dari segi penataan administrasi kesiswaaan maka siswa dilayani dengan penyediaan ruang dan bahan bacaan. Untuk itu, perpustakaan mempunyai sebagai suatu tempat yang di dalamnya terdapat kegiatan penghimpunan, pengolahan dan penyebarluasan (pelayanan) segala macam informasi, baik yang tercetak maupun yang terekam dalam berbagai media seperti

buku, majalah, surat kabar, film, kaset, tape recorder, video, komputer dan lain-lain.⁷

Perpustakaan merupakan bagian dari sarana dan prasarana yang disiapkan untuk mendukung dan memudahkan pembelajaran yang dilaksanakan oleh siswa. Kepala sekolah sebagai administrator dan pimpinan sekolah memiliki peran strategis untuk melayani siswa dengan pembelajaran yang kondusif dengan pencapaian tujuan yang diinginkan. Dijelaskan oleh Sutisna,⁸ bahwa kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang pokok dalam penyesuaian permulaan murid-murid baru kepada situasi sekolah yang baru bagi mereka. Orientasi ini diperlukan pada dua saat, yaitu: (1) bila murid meninggalkan dasar dan memasuki sekolah tingkat pertama, dan (2) bila murid melanjutkan pelajaran dari sekolah menengah dan tingkat atas pada kedua waktu ini kepala sekolah harus memperhatikan penyesuaian murid kepada lingkungan baru-fasilitas, guru, program, pendidikan, fasilitas, guru, program pendidikan, dan tata tertib di sekolahnya.

Banyak pimpinan perpustakaan memahami bahwa mereka juga memiliki banyak tanggung jawab terhadap *stakeholders*, anggota-anggotanya dari masyarakat yang bekerja perpustakaan pendidikan, internet, penelitian, pengayaan dan kesenangan sebagaimana halnya sebagai pegawai perpustakaan. Perencanaan komprehensif yang sukses, mengantisipasi perubahan dalam manajemen dan menciptakan rencana strategik yang menempatkan orang-orang yang tepat, di tempat yang telah ditetapkan pada waktu yang tepat, dan mengerjakan sesuatu yang benar.⁹

Peranan perpustakaan sekolah yang tradisional berpusat pada kewajiban-kewajiban yang bertalian dengan pembelian, sikulasi, perbaikan, dan pengawasan buku-buku serta bahan pendidikan lain untuk menambah, melengkapi, dan memperkaya kesempatan belajar yang telah disediakan oleh program pendidikan sekolah. Bahan pendidikan di luar buku-buku, yang biasanya telah pula menjadi kewajiban pemeliharaan dari perpustakaan sekolah, meliputi bahan audio visual, majalah, peta, gambar, dan bahan cetak lain.

⁷ Parwit M. Yusuf dan Yaya Suhendar, *Pedoman Penyelenggaraan Perpustakaan Sekolah*, Jakarta: Prenada Media Group, 2013, h.1.

⁸ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Angkasa, 1985, h.71.

⁹ Paula M. Singer dan Gail Griffit, *Sucsession Planning in Library*, Cichago, Emerican Library, 2010, h.2.

⁶ Ary H Gunawan, *op.cit.* h.16.

Tekanan pokok dan kebijaksanaan operasional dalam perpustakaan sekolah condong untuk memandang apa yang dimiliki oleh perpustakaan sebagai sumber suplementer, bukan sebagai sumber belajar primer. Pandangan tradisional ini condong untuk memusatkan perhatian pada pelengkap atas-batas situasi belajar yang dasar, yang melibatkan guru, pelajar, dan buku pelajaran selaku unsur-unsur yang telah lama dikenal dan dihormati. Penggunaan fasilitas perpustakaan sekolah sebagai sumber belajar primer dimana belajar-sendiri menjadi unsur esensial, dan dimana campur tangan guru menempati urutan yang berbeda dengan situasi dalam kelas konvensional adalah suatu tujuan yang masih jauh di kebanyakan sekolah.

Perpustakaan sebagai pusat belajar. Konsep-konsep baru cenderung untuk memandang perpustakaan sekolah sebagai suatu unsur paling penting dalam keseluruhan pusat sumber belajar, yang juga sering disebut pusat bahan instruksional. Tekanan yang diberikan pada berpikir kritis, kreativitas, maju melanjut, pengajaran yang diindividualisasikan, belajar sendiri, eksperimentasi, dan pendekatan penemuan kepada mengajar telah mendorong kebutuhan baru akan pelayanan perpustakaan yang lebih lengkap. Implementasi konsep-konsep serupa itu melibat tidak saja penciptaan suatu pusat bahan instruksional bagi seluruh sekolah, tapi juga pengembangan kemampuan belajar yang maksimum melalui pengadaan kamar dengar, kamar lihat, kamar baca dan laboratorium dalam bidang-bidang studi seperti Bahasa Inggris, matematika, ilmu pengetahuan sosial, dan ilmu pengetahuan alam. Perpustakaan merupakan jantung pusat belajar dengan kewajiban yang luas untuk memudahkan pengguna sumber-sumber belajar primer dan suplementer dua-duanya.

Secara umum, perpustakaan mengemban beberapa fungsi umum sebagai berikut.

Fungsi informasi

Perpustakaan menyediakan berbagai informasi yang meliputi bahan tercetak, terekam maupun koleksi lainnya agar penggunaan perpustakaan dapat:

- a. Mengambil berbagai ide dari buku yang ditulis oleh para ahli dari berbagai bidang ilmu,
- b. Menumbuhkan rasa percaya diri dalam menyerap informasi dalam berbagai bidang serta mempunyai kesempatan untuk dapat memilih informasi yang layak sesuai dengan kebutuhannya,

- c. Memperoleh kesempatan untuk mendapatkan berbagai informasi yang tersedia di perpustakaan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan,
 - d. Memperoleh informasi yang tersedia di perpustakaan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat.
2. Fungsi pendidikan
- Perpustakaan menyediakan berbagai informasi yang meliputi bahan tercetak, terekam maupun koleksi lainnya sebagai sarana untuk menerapkan tujuan pendidikan. melalui fungsi ini manfaat yang diperoleh adalah:
- a. Agar pengguna perpustakaan mendapat kesempatan untuk mendidik diri sendiri secara berkesinambungan,
 - b. Untuk membangkitkan dan mengembangkan minat yang telah dimiliki pengguna yaitu dengan mempertinggi kreatifitas dan kegiatan intelektual,
 - c. Memperinggi sikap sosial dan menciptakan masyarakat yang demokratis,
 - d. Mempercepat penguasaan dalam bidang pengetahuan dan teknologi baru
3. Fungsi budaya
- Perpustakaan menyediakan berbagai informasi yang meliputi bahan tercetak, terekam maupun koleksi lainnya yang dapat dimanfaatkan oleh pengguna untuk :
- a. Meningkatkan mutu kehidupan dengan manfaat berbagai informasi sebagai rekaman budaya bangsa untuk meningkatkan taraf hidup dan mutu kehidupan manusia baik secara individu maupun secara kelompok,
 - b. Membangkitkan minat terhadap kesenian dan keindahan, yang merupakan salah satu kebutuhan manusia terhadap cita rasa seni,
 - c. Mendorong terhadap tumbuhnya kreativitas dalam berkesenian,
 - d. Mengembangkan sikap dan sifat hubungan manusia yang positif serta menunjang kehidupan antar budaya secara harmonis,
 - e. Menumbuhkan budaya baca dikalangan pengguna sebagai bekal penguasaan alih teknologi.

4. Fungsi rekreasi

Perpustakaan menyediakan berbagai informasi yang meliputi bahan tercetak, terekam maupun koleksi lainnya untuk:

- a. Menciptakan kehidupan yang seimbang antar jasmani dan rohani,
- b. Mengembangkan minat rekreasi pengguna melalui berbagai bacaan dan pemanfaatan waktu senggang,
- c. Menunjang berbagai kegiatan kreatif serta hiburan yang positif.

5. Fungsi penelitian

Sebagai fungsi penelitian perpustakaan menyediakan berbagai informasi untuk menunjang kegiatan penelitian. Informasi yang disajikan meliputi berbagai jenis dan bentuk informasi.

6. Fungsi Deposit

Sebagai fungsi deposit perpustakaan berkewajiban menyimpan dan melestarikan semua karya cetak dan karya rekam yang diterbitkan di wilayah Indonesia. Perpustakaan yang menjalankan fungsi deposit secara nasional adalah perpustakaan Nasional. Sebagai deposit perpustakaan nasional merupakan perpustakaan yang ditunjuk langsung oleh UU No. 4 Tahun 1990 yaitu Undang-Undang Serah Simpan Karya Cetak dan Karya Rekam untuk menghimpun, menyimpan, dan melestarikan, dan mendayagunakan semua karya cetak dan karya rekam yang dihasilkan di wilayah Republik Indonesia, atau karya cetak dan karya rekam tentang Indonesia yang diterbitkan di luar negeri, dan oleh lembaga atau importer di edarkan di wilayah republik Indonesia.¹⁰

2. Administrasi Layanan Perpustakaan

Menurut Mbulu,¹¹ perpustakaan sangat diperlukan keberadaannya dengan pertimbangan bahwa:

- a. Perpustakaan sekolah merupakan sumber belajar di lingkungan sekolah,
- b. Perpustakaan sekolah merupakan salah satu komponen sistem pengajaran,
- c. Perpustakaan sekolah merupakan sumber untuk menunjang kualitas pendidikan dan pengajaran,

¹⁰Darmono, *Manajemen dan Tata Kerja Perpustakaan Sekolah*, Jakarta: Grasindo, 201, h.119-120.

¹¹*ibid*

- d. Perpustakaan sekolah sebagai laboratorium belajar yang memungkinkan peserta didik dapat mempertajam dan memperluas kemampuan untuk membaca, menulis, berpikir dan berkomunikasi.

Secara umum fungsi perpustakaan mengemban beberapa fungsi umum sebagai berikut:

- a. Fungsi informasi
- b. Fungsi pendidikan
- c. Fungsi kebudayaan
- d. Fungsi rekreasi
- e. Fungsi penelitian
- f. Fungsi deposit.

1. Unsur Organisasi

Beberapa ahli manajemen memandang bahwa unsur organisasi sangat penting. Dari unsur-unsur yang ada maka tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Adapun unsur organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Manusia, artinya organisasi baru ada jika ada unsur manusia, jika ada manusia yang bekerjasama, ada yang memimpin dan ada yang dipimpin.
- b. Sasaran artinya organisasi baru ada jika ada tujuan yang dicapai secara bersama-sama.
- c. Tempat kedudukan artinya organisasi baru ada jika ada tempat dan kedudukannya secara tetap ataupun secara sementara.
- d. Pekerjaan, artinya organisasi baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta adanya pembagian kerja secara jelas, apa dikerjakan siapa atau siapa mengerjakan apa.
- e. Teknik, artinya organisasi baru ada jika terdapat unsur-unsur teknis.
- f. Struktur, artinya organisasi baru ada jika ada hubungan antar manusia yang satu dengan yang lain sehingga tercipta organisasi.
- g. Lingkungan, artinya organisasi baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya sistem kerjasama sosial.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi diperlukan untuk memberi wadah tujuan, misi,

tugas, pokok dan fungsi. Jika fungsi yang diselenggarakan berlangsung secara terus menerus, maka harus dilembagakan agar memungkinkan berlakunya fungsionalisasi yang menjadi landasan peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi. Fungsionalisasi menentukan orang-orang yang harus bekerjasama, serta pemprakarsa kerja sama tersebut. Atau, secara fungsional seseorang bertanggung jawab atas suatu bidang dalam organisasi, dan memerlukan kerjasama dengan pemegang tanggung jawab bidang lain.

3. Organisasi Perpustakaan

Setiap perpustakaan, baik kecil maupun besar, perlu diatur dan ditata dengan baik, sehingga pelaksanaan kegiatan kerjanya dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Pengetahuan tentang seluk-beluk susunan, pelaksanaan dan teknik kepastakawan disebut organisasi dan administrasi perpustakaan. Semua kepala perpustakaan dan kepala unit kerja dalam perpustakaan perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang organisasi dan administrasi perpustakaan. Sehingga dapat melaksanakan tugas pimpinan dengan baik, diperlukan kemauan dan kemampuan tenaga untuk bekerjasama sehingga dalam suatu organisasi perpustakaan perlu ada pembagian tugas untuk pelaksanaan yang meliputi:

- a) Beban kerja yang harus dipikul
- b) Jenis pekerjaan yang beragam
- c) Kebutuhan berbagai macam spesialisasi.

4. Penyusunan organisasi Perpustakaan

Proses penyusunan organisasi perpustakaan dijabarkan menurut urutan sebagai berikut.

1. Tujuan Perpustakaan

Perpustakaan secara umum bertujuan untuk melakukan layanan informasi literatur kepada masyarakat. Tujuan khususnya dibedakan oleh jenis perpustakaanya karena setiap jenis perpustakaan melayani kelompok masyarakat yang berbeda satu sama lain. tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Perpustakaan Nasional disamping melayani masyarakat juga mempunyai fungsi lain, yaitu sebagai perpustakaan deposit.

- b. Perpustakaan Perguruan Tinggi melayani masyarakat khusus suatu perguruan tinggi,
- c. Perpustakaan khusus melayani suatu kelompok masyarakat homogen yang mempunyai minat dan kebutuhan akan informasi khusus.
- d. Perpustakaan Unum melayani seluruh lapisan masyarakat.
- e. Perpustakaan sekolah melayani masyarakat khusus suatu sekolah.

2. Tugas pokok perpustakaan

Karena tujuannya memberi layanan informasi literatur kepada masyarakat, maka tugas pokok adalah:

- a. Menghimpun bahan pustaka yang meliputi buku dan nonbuku sebagai sumber informasi, dapat dilakukan dengan cara membeli, meminta/menerima sebagai hadiah, tukar-menukar, atau titipan.
- b. Mengola dan merawat pustaka yang meliputi tugas-tugas: mencatat pustaka dalam buku induk, mengklasifikasi pustaka, membuatkan katalog untuk alat telusur, memberi label buku sebagai sandi tempat menyimpannya, mengatur buku dirak/lemari, menyusun kartu-kartu katalog, merawat pustaka supaya tidak mudah rusak atau hilang.
- c. Memberikan layanan bahan pustaka, koleksi yang sudah selesai diolah disajikan kepada pengguna perpustakaan untuk dimanfaatkan.

3. Rincian Kegiatan Kerja Perpustakaan

4. Pengelompokan kegiatan kerja

5. Struktur organisasi perpustakaan

6. Anggaran perpustakaan.¹²

Administrasi kesiswaan ini berkenaan dengan pekerjaan bidang operasional administrasi pendidikan. terutama mulai dari perencanaan siswa, pendistribusian siswa, dan pembinaan siswa untuk menjamin bahwa siswa yang belajar mendapatkan pelayanan yang maksimal di setiap sekolah.

¹²Oteng Sutisna, *op.cit*,

D. UNIT LAYANAN BIMBINGAN DAN KONSELING

Keberadaan unit layanan bimbingan dan konseling merupakan bagian dari struktur organisasi sekolah. Selain itu, dalam pelaksanaan layanan bimbingan dan konseling, maka unit ini membagi tugas terhadap sejumlah guru bimbingan dan konseling yang melaksanakan tugas sebagaimana yang diharapkan baik oleh kepala sekolah, wakil dan guru-guru pembimbing.

Adanya bimbingan terutama *vocational guidance* diharapkan dapat menyalurkan anak-anak ke arah pilihan sekolah atau pilihan pekerjaan yang sesuai dengan pembawaan, bakat, minat serta kemampuannya masing-masing sehingga semakin berkuranglah penyakit yang diderita oleh masyarakat.¹³

Sasaran pelayanan bimbingan dan konseling ialah murid. Semua pelayanan hendaknya diorganisasikan untuk kebutuhan murid. Di sekolah tiada pengakuan yang lebih besar hendaknya diberikan kepada pentingnya integritas setiap individu selain dibidang layanan bimbingan dan konseling, apalagi berkenaan dengan karir anak di masa depan. Dijelaskan bahwa: Bimbingan karir adalah proses yang bertujuan untuk melengkapi pemahaman karir individu mereka dan potensi bagi pengembangan karir masa depan. Secara khusus bimbingan karir membantu individu untuk:

- 1) Menilai kebutuhan pengembangan karir pada beragam hal kehidupan mereka
- 2) Memahami proses memilih karir yang efektif
- 3) Memperjelas sasaran mereka di masa depan
- 4) Mengambil tindakan yang tepat untuk melaksanakan tujuan ini.¹⁴

Membimbing pertumbuhan anak didik ke arah yang diinginkan adalah sasaran pokok pendidikan di sekolah. Akan tetapi, setelah sekolah tumbuh lebih kompleks, sekelompok fungsi yang dikenal sebagai fungsi bimbingan dan penyuluhan muncul sebagai bagian dari keseluruhan pelayanan murid.

¹³M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2014, h.178.

¹⁴Linda Ali dan Barbara Graham, *The Counselling Approach to Career Guidance*, London: Routledge, 1996, h.2.

Pelayanan ini dihubungkan dengan penyesuaian pendidikannya, pribadinya, sosialnya, dan vokasionalnya.

Secara jelas bimbingan dan konseling bertujuan peningkatan pemahaman pribadi dan pilihan komunikasi yang sesuai bagi fase kehidupan seseorang.¹⁵ Dalam berpraktik pada unit lembaga kedinasan tertentu seperti satuan pendidikan (negeri/swasta), lingkungan kerja (perusahaan /industri) atau lembaga sosial kemasyarakatan,¹⁶ yaitu:

- a. Konselor memahami visi, misi, tujuan, pola kerja dan nilai-nilai yang berlaku di lembaga yang dimaksud dengan ketentuan :
 - 1) Apabila visi, misi, tujuan, pola kerja dan nilai-nilai lembaga sesuai dengan visi, misi serta nilai-nilai konseling yang berkarakter dan memandirikan, konselor dianggap layak untuk bekerja di lembaga yang dimaksud.
 - 2) Apabila visi, misi, tujuan, pola kerja dan nilai-nilai yang ada di lembaga tersebut tidak sesuai dengan visi, misi serta nilai-nilai pelayanan konseling, konselor dianggap tidak layak bekerja di lembaga tersebut.
- b. Konselor ikut serta menjunjung dan mengimplementasikan visi, misi, tujuan, pola kerja dan nilai-nilai yang dimaksud melalui pelayanan konseling.
- c. Konselor memberikan pelayanan kepada seluruh sasaran layanan atau klien yang menjadi tanggung jawabnya di lembaga tempat bekerja dan klien-klien yang secara langsung meminta konselor memberikan pelayanan, dengan menerapkan segenap kaidah, kode etik profesional pelayanan konseling.

Lebih lanjut dijelaskannya, bahwa dalam status sebagai Konselor Keluarga pada unit keluarga tertentu:

- a. Konselor mengenal dan menghormati kondisi kehidupan keluarga tempat konselor bekerja.
- b. Konselor memberikan pelayanan kepada seluruh anggota keluarga

¹⁵*Ibid*, h.9.

¹⁶Zulfan Saam, *Psikologi Konseling*, Jakarta: Rajawali Press, 2013, h.158-159.

ke arah kehidupan berkarakter dan mandiri, sejahtera dan bahagia dengan menerapkan segenap kaidah praktik dan kode etik profesional dalam pelayanan konseling.

Dalam konteks ini, juga dijelaskan bahwa dalam status status sebagai Konselor Mandiri (privat):

1. Konselor terlebih dahulu wajib memperoleh izin praktik dari organisasi profesi bimbingan dan konseling, yaitu Asosiasi Bimbingan dan Konseling Indonesia (ABKIN).
2. Konselor memberikan pelayanan kepada seluruh warga masyarakat yang memerlukan bantuan dengan menerapkan segenap kaidah praktik dan kode etik profesional pelayanan konseling.

Sebagai pimpinan staf bimbingan, koordinator harus memenuhi tuntutan pendidikan akademik dan harus mampu menciptakan jaringan kerja sama dengan berbagai pihak yang terkait dengan pelayanan bimbingan. Selain itu, dalam berkomunikasi dengan anggota-anggota staf bimbingan, koordinator harus menunjukkan sikap menghargai dan menghormati profesionalitas rekan-rekannya serta memberikan kebebasan yang wajar kepada para tenaga bimbingan dalam menunaikan tugasnya. Dalam mengadministrasi orang yang bekerja sebagai anggota staf bimbingan di sekolah dan madrasah, koordinator harus mengikuti ketentuan-ketentuan yang berlaku di sekolah dan madrasah yang bersangkutan, khususnya yang menyangkut: pengangkatan, pemberhentian, penggajian, kenaikan pangkat, kesempatan mengikuti pendidikan tambahan atau penataran, tugas di luar sekolah atau madrasah dan sebagainya. Dalam hal di atas, koordinator bimbingan tidak diberi wewenang bertindak sendiri tanpa melalui saluran-saluran administrasi yang mengikat semua tenaga pendidikan termasuk dirinya sendiri di sekolah atau madrasah yang bersangkutan.¹⁷

Sebagai penanggung jawab utama pelayanan utama bimbingan dan konseling, koordinator memegang administrasi bimbingan, yaitu mengatur kerjasama tenaga-tenaga bimbingan dan mengarahkan semua

¹⁷Tohirin, *Bimbingan dan Konseling di Madrasah dan Sekolah (Integrasi)*, Jakarta: Rajawali Press, 2007, h.263.

aktivitas atau kegiatan bimbingan dan konseling di sekolah dan madrasah yang bersangkutan. koordinator bersama staf-staf bimbingan yang lain membentuk satu tim kerja yang secara bersama mengusahakan pelayanan bimbingan di sekolah atau madrasah seoptimal mungkin.¹⁸

Pembagian tugas di antara para anggota staf bimbingan, sesuai dengan jabatannya masing-masing menjadi tanggung jawab koordinator. Bagaimana sebaiknya pembagian tugas itu sangat tergantung dari pola dasar pelaksanaan bimbingan, jumlah jabatan yang bersifat merangkap atau tidak, taraf keahlian tenaga bimbingan dan jenis spesialisasi yang dimiliki oleh tenaga bimbingan. Ada lima kemungkinan mengatur pembagian tugas antara para tenaga bimbingan di sekolah atau di madrasah, khususnya di sekolah menengah, yaitu:

- 1) Pembimbing laki-laki melayani siswa laki-laki dan pembimbing perempuan melayani siswa perempuan,
- 2) Setiap pembimbing diberi tanggung jawab terhadap tingkatan kelas tertentu sehingga pembimbing setiap tahun pelajaran memperoleh angkatan siswa yang baru,
- 3) Setiap pembimbing diberi tanggung jawab terhadap angkatan siswa tertentu yang diikutinya terus dari saat angkatan itu masuk sekolah sampai tamat,
- 4) Setiap pembimbing memegang layanan-layanan bimbingan tertentu untuk seluruh angkatan siswa, misalnya pembimbing "A" khusus melayani siswa yang akan melanjutkan ke perguruan tinggi, dan pembimbing "b" khusus melayani siswa yang akan langsung bekerja setelah tamat, dan pembimbing "C" menangani program testing untuk semua siswa dan lain sebagainya,
- 5) Kombinasi antara poin 2 dan 4 sehingga ada beberapa pembimbing yang melayani siswa di tingkat kelas tertentu dan ada beberapa pembimbing yang memegang aspek-aspek program bimbingan tertentu.¹⁹

Selain tugas-tugas di atas, koordinator bimbingan juga bertugas mengatur hubungan kerja sama di antara para tenaga bimbingan dengan tenaga

¹⁸*Ibid*, h.265.

¹⁹*Ibid*, h.266.

pembantu administrasi atau tata usaha. Dalam mengadministrasikan kegiatan-kegiatan bimbingan, sebaiknya dibedakan antara kegiatan yang menyangkut; (1) kegiatan profesional intern di antara anggota staf bimbingan, (2) kegiatan membina hubungan dengan masyarakat, instansi pendidikan lain, atau tenaga penunjang di luar sekolah atau madrasah yang bersangkutan, (3) kegiatan yang berupa penulisan laporan yang harus dikerjakan oleh masing-masing tenaga bimbingan, (4) kegiatan yang dilakukan oleh tenaga pembantu administrasi, (5) kegiatan profesional ekstern yang berupa implementasi dari pelayanan bimbingan yang diberikan kepada orang lain.

Para ahli dibidang pelayanan murid menyarankan perlunya mengkoordinasikan pelayanan murid di sekitar fungsi bimbingan dan penyuluhan. Sesuai dengan itu pengembangan yang baik hendaknya didasari prinsip-prinsip berikut:

1. Pelayanan murid dikelola paling efektif bila organisasinya dibangun untuk memenuhi kebutuhan murid secara individual.
2. Keberhasilan program pelayanan murid langsung berhubungan dengan wawasan dan ketabahan hati para pejabat administratif.
3. Dalam proses memusatkan perhatian kepada perkembangan murid, tekanan hendaknya diberikan kepada persiapan guru-guru dan para administrator untuk memanfaatkan pelayanan murid dengan sebaik-baiknya.
4. Pelayanan murid akan berjalan dengan paling baik bila tenaga spesialis dalam bidang yang satu memiliki cukup pemahaman dan penghargaan tentang pekerjaan para spesialis di bidang-bidang lainnya untuk mengakui kelayakan dari "penyerahan kasus" (*referrals*) dan hubungan-hubungan.
5. Semua orang yang menjalankan bimbingan murid hendaknya mengenal prosedur-prosedur kelas dan memahami masalah-masalah kelas. Sebaliknya, guru kelas hendaknya memahami pelayanan-pelayanan murid.
6. Koordinasi pelayanan murid yang efektif yang diperoleh dengan menempatkan pelayanan serupa itu di bawah satu unit administratif tunggal dan/atau dengan menciptakan koordinasi yang memadai diantara berbagai orang yang bertanggung jawab tentang bagian-bagian dari program selama kebijaksanaan-kebijaksanaan dan hubungan-hubungan ditetapkan dengan jelas.

7. Suatu pedoman yang jelas hendaknya dibuat tentang penanganan informasi murid, *referrals*, dan konsultasi antara guru, dan penyuluh.
8. Pengetahuan dan keterampilan dibidang pelayanan murid hendaknya disebarluaskan ke seluruh personil melalui kegiatan latihan dalam jabatan, pekerjaan komisi, pembicaraan kasus, dan cara-cara lain yang menambah saluran komunikasi.

Walaupun kepemimpinan kepala sekolah penting di bidang-bidang lain, bagi program pelayanan murid ia sering sangat menentukan. Ini benar mengingat tiga faktor berikut: (1) pelayanan murid adalah bidang yang sensitif, menyentuh masalah-masalah yang bisa membangkitkan perasaan-perasaan yang kuat; (2) ada banyak salah tafsir dan ketidaksetujuan yang jujur dengan isu-isu tertentu; dan (3) bidang pelayanan murid melibat banyak kegiatan, dan masalah perumusan dan koordinasi sulit.

Dalam hubungan dengan fungsi pelayanan murid ini, masalah-masalah yang dihadapi oleh semua kepala sekolah ialah sebagai berikut:

1. Disiplin.
2. Menyediakan bimbingan dan penyuluhan.
3. Putus sekolah.
4. Absensi.
5. Hubungan guru-murid.
6. Hubungan sekolah-orang tua.
7. Kegiatan murid.
8. Murid lamban.
9. Melaporkan kemajuan murid.
10. Melanjutkan studi ke pendidikan yang lebih tinggi.²⁰

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa para kepala sekolah semakin sering terlibat dalam masalah-masalah ini, dan bahwa mereka tidak merasa menerima bantuan profesional yang memadai di bidang pelayanan murid ini. Lagi pula masalah-masalah itu mengakibatkan gema ke seluruh sekolah dan mempengaruhi semangat personil.

Bagi kepala sekolah yang ingin memecahkan masalah-masalah itu

²⁰Oteng Sutisna, *op.cit*, h.69-70.

dan bukan membiarkannya suatu permulaan yang baik nampaknya terletak pada cara kepala sekolah sendiri memandang program pelayanan murid itu. Ia harus dapat melihat bahwa pelayanan serupa itu diperlukan di atas sekedar pengajaran kelas dan beberapa kegiatan murid.

Kepala sekolah harus menerima dan mengkomunikasikan melalui kepemimpinannya suatu titik pandangan bahwa sekolah hadir untuk kepentingan anak didik, sama seperti negara hadir untuk kepentingan warganya. Ini berarti bahwa kepala sekolah dan para pembantunya akan menghormati integritas dari setiap individu dan memberikan padanya hak untuk menentukan diri yang sama seperti yang diinginkan bagi dirinya oleh mereka sendiri. Untuk ini, jelas diperlukan suatu pemahaman tentang perilaku manusia dan perhatian terhadap perbedaan-perbedaan, sehingga setiap insan bisa difahami lebih penuh. Ini berarti pengakuan bahwa mendidik dan mengajar adalah suatu profesi bukan sekedar pekerjaan.

Ruang lingkup pelayanan bimbingan dan konseling terdiri atas dua kategori fungsi pokok berikut: a) pelayanan yang bertalian dengan murid, dan b) pelayanan yang bertalian dengan guru dan sekolah pada umumnya. Dari fungsi-fungsi ini yang paling penting ialah fungsi melayani murid secara individual.

Sehubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi murid pada umumnya itu maka program pelayanan meliputi kegiatan-kegiatan yang berikut ini:

- 1) Pelayanan penyuluhan bagi semua murid di sekolah (*pelayanan penyuluhan*).
- 2) Mempersiapkan dan menggunakan catatan kumulatif tentang setiap murid di sekolah (*pelayanan inventarisasi individual*).
- 3) Mempersiapkan dan menggunakan sumber-sumber informasi untuk memenuhi kebutuhan dari setiap murid (*pelayanan informasi*).
- 4) Merencanakan dan membantu penempatan para lulusan (*pelayanan penempatan*).
- 5) Menyelenggarakan pembicaraan kasus dan membantu guru-guru membuat studi kasus tentang murid perseorangan (*pelayanan lanjut*).²¹

Administrasi sekolah harus memastikan bahwa semua siswa men-

²¹*Ibid*, h.5.

dapatkan layanan bimbingan dan konseling yang cakupannya sangat luas. Karena itu, selain unit layanan bimbingan dan konseling, maka administrasi sekolah juga harus memperhatikan kecukupan guru pembimbing atau konselor yang bertugas melayani murid sekolah sebagaimana halnya dengan kecukupan ketersediaan guru-guru mata pelajaran.

Counselling and guidance clearly share aims of enhancing selfunderstanding and communicating appropriate options for the next phase in a person's life. The differences between them are largely those of function and can perhaps be understood through the use of an analogy. The relationship between counselling and guidance is rather like that between a navigator and a pilot, who both have an important role to play in a ship's voyage. The navigator's job is to ensure that the ship does not get lost in the high seas, but keeps heading in the right direction for its home port. When the ship approaches the harbour, however, it is the pilot who takes over to steer it safely into dock. Both of these roles are vital, but they must happen in the proper sequence. The captain will not be receptive to detailed landing instructions while the ship is still being buffeted by gales in mid-Atlantic, but in the later stages of the voyage pays close attention to the pilot's detailed knowledge of the sand bars and currents around the harbour. The same pattern occurs in a person's voyage through life. The skilled helper must recognise

BAB VII

ADMINISTRASI HUBUNGAN DENGAN MASYARAKAT

A. HUMAS DAN PERKEMBANGANNYA

Kegiatan berhubungan dengan masyarakat atau sering disebut humas. Pada hakikatnya adalah kegiatan yang pasti dilakukan setiap lembaga, baik lembaga kedinasan, lembaga swasta, lembaga sosial, maupun lembaga ekonomi komersial. Hal itu terjadi karena dalam kehidupan ini manusia selain makhluk individu juga sebagai makhluk sosial atau makhluk bermasyarakat. Jadi, dimana pun manusia berada, ia selalu berhubungan dengan masyarakat, baik masyarakat sekitar maupun masyarakat luas. Hubungan dengan masyarakat dilakukan dengan tujuan memperoleh keuntungan dan kemudahan bagi kedua belah pihak. Oleh karena itu, apabila kegiatan humas dilaksanakan dengan baik, pasti menghasilkan suatu kerja sama (*partnership*) yang baik bagi keduanya.

Pada dasarnya bentuk-bentuk kerja sama antara lembaga dan masyarakat amat beragam, sesuai dengan bidang gerak masing-masing. Apabila ditinjau dari sudut ilmu pengetahuan kegiatan humas sebagai suatu ilmu usianya masih relatif muda. Humas yang berasal dari kata *public relations* baru dikembangkan di Amerika Serikat pada awal abad ke-20. Edward L. Bernays adalah orang pertama yang mengembangkan *public relations* melalui serangkaian kuliahnya.

Hubungan sekolah dengan masyarakat yaitu sebuah iklim yang sengaja dibentuk untuk mewujudkan suasana harmonisasi yang lebih sehat didalam lingkungan sekolah. Seorang guru mampu menggunakan bahasa yang ramah kepada siswanya dan sebaliknya seorang siswa dapat menggunakan komunikasi yang baik saat berkomunikasi dengan para guru dan staf administrasi lainnya.

Berbicara tentang hubungan masyarakat sering dipersamakan dengan istilah bahasa asingnya *public relations*. Hingga saat ini para ahli belum memperoleh kesepakatan pendapat mengenai istilah humas. Sebagaimana Rahmad Kriantono menyatakan bahwa penyamaan istilah tersebut kurang tepat, arti kata *public* berbeda dengan makna kata masyarakat.¹ Terdapat beberapa ahli yang setuju bahwa *public relations* diterjemahkan menjadi *hubungan (dengan) masyarakat*. Akan tetapi, banyak pula ahli yang menolak pendapat tersebut. Argumentasi para ahli yang tidak setuju antara lain sebagai berikut:

- a. Kata *public* tidak tepat jika diterjemahkan *masyarakat*. Bukankah masyarakat sama dengan *society*?
- b. Apabila *public* diartikan sejumlah atau sekumpulan orang yang mempunyai kesamaan kepentingan dan perhatian, istilah nasional (Indonesia) untuk kata tersebut belum ada karena yang ada hanya kata *publik*. Dengan demikian, *publik* memiliki arti lebih sempit dibandingkan *masyarakat* karena *publik* hanya bagian dari *masyarakat*. Oleh karena itu, sebaiknya istilah *public relations* diterjemahkan menjadi *hubungan dengan publik*.
- c. Istilah masyarakat mempunyai makna yang luas, sedangkan makna kata *public* merupakan sekumpulan orang atau sekelompok masyarakat yang memiliki kepentingan yang sama terhadap sesuatu hal, namun juga tidak harus dalam satu wilayah geografis, namun penyamaan itu sudah dianggap sebuah kewajaran dalam masyarakat.
- d. Istilah *public* di Indonesia mengandung makna berbeda-beda. Perbedaan itu dapat dilihat dalam beberapa contoh berikut:
 - *Public library* = perpustakaan *rakyat*
 - *Public administration* = administrasi *Negara*
 - *Public opinion* = hubungan *masyarakat*

Contoh-contoh di atas membuktikan bahwa *public* mempunyai pengertian bermacam-macam. Pemunculan dan perkembangan istilah *public relations* sejalan dengan perkembangan dan kemajuan yang dicapai

¹Onong Uchjana Efendi, *Human Relations dan Public Relation*, Bandung: Mandar Maju, 1993, h. 5.

masyarakat di berbagai bidang kehidupan. Berbagai kemajuan yang sekaligus merupakan kekuatan masyarakat tersebut menyebabkan manusia terpisah-pisah ke dalam kelompok dan golongan. Selanjutnya, setiap kelompok mempunyai tujuan sendiri dan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut sebaik-baiknya.

Istilah *public relations* lahir dari kata yang pernah diucapkan oleh Presiden Amerika Serikat, Thomas Jefferson pada tahun 1807 dalam pesannya kepada Kongres yang berhubungan dengan *foreign relations* (hubungan luar negeri Amerika Serikat). Kemudian pada tahun 1921, Ivy Lee menggunakan istilah *Public Relations* untuk nama sebuah buletin yang diterbitkan secara berkala di New York Amerika Serikat. Selanjutnya Edward L. Bernays mempopulerkan istilah tersebut dalam bukunya *Crystallizing Public Opinion* pada tahun 1923. Sedangkan George Creel adalah orang pertama yang mempraktikkan dalam bidang pemerintahan, yang ketika itu menjabat sebagai pemimpin *Public Information* pada masa Presiden Wilson.

B. PROSES KEGIATAN HUMAS

Sebelum menjelaskan proses kehumasan di sekolah, maka perlu terlebih dahulu dikemukakan pengertian administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat.

Administrasi hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati dari masyarakat pada umumnya serta dari publiknya pada khususnya sehingga kegiatan operasional sekolah/pendidikan semakin efektif dan efisien demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.²

Kegiatan humas yang dilaksanakan lembaga-lembaga pendidikan atau badan-badan penyelenggaraan pendidikan dimaksudkan untuk mengabdikan pada kepentingan pendidikan. Kemudian kegiatan itu disebut *humas pendidikan*. Khusus di sekolah kegiatan tersebut dinamakan *publisitas sekolah*.

² Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah, Administrasi Pendidikan Mikro*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011, h. 186.

Kegiatan humas pendidikan atau lebih konkret hubungan sekolah dengan masyarakat memiliki latar belakang pemikiran yang tidak berbeda dengan kegiatan humas pada umumnya. Oleh karena itu, proses kegiatan dan asas penting dalam kehumasan perlu memperoleh perhatian semestinya apabila sekolah melakukan hubungan dengan masyarakat.

Pada dasarnya proses kegiatan humas dapat ditempuh melalui lima tahap, yaitu: 1) Persiapan; 2) Pelaksanaan; 3) Pengecekan tanggapan masyarakat; 4) Penilaian dan pengontrolan hasil; 5) Pemberian saran kepada pimpinan.³

1. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan petugas humas harus mempersiapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan tugasnya, meliputi bahan informasi yang akan disampaikan kepada publik, media yang akan digunakan, rumusan tentang maksud dan tujuan yang ingin dicapai, serta fasilitas yang dibutuhkan, antara lain waktu, tempat, dan sarana penunjang lainnya.

Langkah pertama, yang dilakukan adalah mempersiapkan bahan informasi yaitu dengan cara mengumpulkan data-data atau bahan-bahan penting mengenai suatu instansi atau lembaga. Pada dasarnya data atau bahan di sekolah berkisar pada data sarana fisik, kepegawaian (guru), kesiswaan, pelaksanaan kurikulum, prestasi belajar siswa, kondisi keuangan sekolah, serta hambatan atau berbagai persoalan yang dihadapi.

Sebelum melakukan kegiatan humas, petugas harus menyiapkan dan menguasai seluruh data mengenai hal-hal tersebut di atas. Data yang dipilih tentu saja data yang memiliki relevansi dengan tema, maksud, dan tujuan kegiatan humas yang akan dilakukan sekolah. Tanpa penguasaan bahan informasi yang bersangkutan, dikhawatirkan petugas humas akan berhenti dan tidak dapat berbicara di depan publiknya, baik lisan maupun tertulis melalui media cetak.

Untuk menunjang kelancaran kegiatan humas, data dan bahan informasi harus dikumpulkan selengkap mungkin. Hal itu disebut *fact*

³ B. Suryosubroto, *Hubungan Sekolah dengan Masyarakat*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012, h.5.

Juding, yang bersumber pada lembaganya sehingga kita tidak akan kerepotan seandainya pihak luar sewaktu-waktu memerlukan data untuk merealisasikan suatu kerja sama.

Langkah kedua, adalah menentukan media yang akan digunakan. Terdapat dua kemungkinan media yang dapat dipilih, yakni media cetak dan media elektronik. Media cetak dapat berupa selebaran, pamflet, folder, buletin, majalah, jurnal, surat kabar, dan spanduk. Sedangkan media elektronik misalnya televisi, film, slide, terdapat juga kegiatan humas.

2. Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini petugas Humas melaksanakan kegiatan yang telah dipersiapkan sebelumnya dan diusahakan dapat terlaksana. Pesan hendaknya disampaikan dengan baik dengan menggunakan media atau tidak. Demikian pula waktu, tempat, atau sarana penunjang yang ada harus dimanfaatkan dengan efektif dan efisien.

3. Tahap Pengecekan Tanggapan Masyarakat

Pada tahap ini petugas humas berusaha mengetahui dengan pasti apakah kegiatan yang telah dilaksanakan mendapat tanggapan dan sambutan dari masyarakat? Tanggapan tersebut dapat disampaikan secara langsung maupun tidak langsung. Tanggapan tersebut dapat berbentuk dukungan moral, bantuan tenaga dan pemikiran atau mungkin bantuan materi.

4. Tahap Penilaian dan Pengontrolan Hasil

Pada tahap ini petugas melakukan evaluasi penapaian maksud dan tujuan kegiatan kehumasan yang baru dilaksanakan. Tolak ukur yang digunakan ialah rumusan tujuan yang telah dibuat pada tahap persiapan.

Hal yang penting dicapai dalam membentuk program hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu:

- a) Untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud dan saran-saran dari sekolah,
- b) Untuk menilai program sekolah dalam kata-kata kebutuhan-kebutuhan yang terpenuhi,

- c) Untuk mempersatukan orang tua murid dan guru-guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik,
- d) Untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan sekolah dalam era pembangunan,
- e) Untuk membangun dan memelihara kepercayaan terhadap sekolah,
- f) Untuk memberitahu masyarakat tentang pekerjaan sekolah, dan
- g) Untuk mengerahkan bantuan dan dukungan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah.⁴

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa bidang administrasi hubungan dengan masyarakat sangat signifikan fungsinya dalam menciptakan komunikasi eksternal sehingga eksistensi dan perkembangan sekolah dapat diketahui masyarakat untuk mendapatkan dukungan masyarakat atas kemajuan sekolah.

C. PRINSIP-PRINSIP HUMAN RELATION

Ada sepuluh prinsip pokok dari *human relations* yang sering disebut sebagai "*the ten commandments of human relations*" prinsip-prinsip pokok itu ialah :

1. *Harus ada sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan individu di dalam organisasi tersebut.* Artinya bahwa setiap manusia mempunyai kemampuan-kemampuan yang sangat terbatas, baik karena keterbatasan fisik, biologis maupun mental. Karena keterbatasan itu ia tidak mampu untuk memuaskan semua kebutuhannya dengan efisien dan ekonomis tanpa bekerjasama dengan orang lain. Bekerjasama dengan orang lain berarti menggabungkan diri dengan berbagai organisasi. William H. Whytemenyebut manusia itu sebagai "manusia organisasi". Akan tetapi manusia itu pada dasarnya adalah makhluk yang egoistis. Karena ia egoistis, maka harus dijaga agar supaya jangan sampai ia berysaha mencapai tujuan pribadinya dengan sama sekali melupakan tugas dan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Artinya didalam kehidupan berorganisasi dengan tujuan organisasi

⁴ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Angkasa, 1985, h.145.

itu sendiri. Karenanya harus diusahakan agar supaya terdapat sinkronisasi antara tujuan organisasi dengan tujuan orang-orang di dalam organisasi bahwa apabila tujuan organisasi telah tercapai, hal itu sekaligus akan berarti tercapainya pula tujuan-tujuan pribadi dari individu-individu di dalam organisasi.

2. *Suasana kerja yang menyenangkan.* Suasana kerja yang menyenangkan di sini berarti sangat luas. Yang dimaksud meliputi: (a) pekerjaan yang menarik, penuh tantangan dan tidak rutin, (b) hubungan kerja yang intim, (c) lingkungan kerjayang membangkitkan kegairahan bekerja, seperti penerangan lampu yang cukup, alat-alat yang lengkap, ventilasi ruangan yang cukup memberi udara segar, dan (d) perlakuan yang adil.
3. *Informalitas yang wajar dalam hubungan kerja.* Suatu organisasi yang baik adalah suatu organisasi yang dipimpin dengan cara-cara yang demokratis. Administrasi dan manajemen yang demokratis sering disebut dengan istilah "open administration and management", "permissive administration and management", "participative administration and management". Sifat keterbukaan dari organisasi yang demokratis dimanifestasikan terutama oleh hubungan kerja yang informal, tanpa melupakan segi formal dari hubungan kerja, jika informalitas dibiarkan terlalui merajai hubungan kerja, rasa hormat terhadap pimpinan dapat berkurang. Sebaliknya jika formalitas terlalu menonjol, maka kekakuan dalam hubungan kerja akan timbul yang mengakibatkan kelambatan-kelambatan.
4. *Manusia bawahan bukan mesin.* Berbeda dari uang, mesin, metode, material dan alat-alat produksi yang lain, manusia ingin diperlakukan secara terhormat. Kepribadiannya diakui, keinginannya diperhatikan, kebutuhannya yang material dan nonmaterial dipuaskan dan kemampuannya dikembangkan secara teratur. Untuk ini pengertian, penghargaan dan perasaan memegang peran yang menentukan.
5. *Kembangkan kemampuan bawahan sampai tingkat yang maksimal.* Kepada setiap orang di dalam organisasi harus diberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mengembangkan kapasitas mentalnya melalui pendidikan, latihan baik yang bersifat latihan jabatan atau *on-the-job training* maupun yang bersifat *off-the-job training* dan cara-

cara pengembangan lainnya *tour of duty*, *tour of area* dan lain-lain teknik.

Untuk menerapkan prinsip ini dengan sebaik-baiknya adalah tugas pimpinan untuk mengetahui bakat dan keahlian bawahannya. Pimpinan harus pula mengetahui batas-batas kemampuan bawahannya agar dalam usaha pengembangan kemampuan itu pengarahan yang lebih tepat dapat dibuat.

Meskipun harus diakui pula pentingnya kapasitas bawahan, harus diingat bahwa "no training can develop a man, he must develop himself".

6. *pekerjaan yang menarik dan penuh tantangan.* Seorang yang sungguh-sungguh mau bekerja akan tidak menyenangi pekerjaan yang bersifat rutin. Baginnya pekerjaan yang demikian akan segera membosankan. Sebaliknya, pekerjaan yang *interessant* dan penuh tantangan akan memperbesar kegairahan bekerjanya, memperluas imajinasinya dan memperhebat daya kreasi dan inisiatifnya.
7. *Pengakuan dan penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik (Extraordinary Performance).* Pimpinan harus cepat mengakui dan menghargai pelaksanaan tugas dengan baik oleh seseorang bawahan. Bentuk pengakuan dan penghargaan itu dapat berbentuk kenaikan pangkat luar biasa, kenaikan gaji berkala luar biasa, hadiah uang, surat penghargaan dan kombinasi dari beberapa hal itu.
8. *Alat perlengkapan yang cukup,* sering keterlambatan terjadi dalam pelaksanaan tugas disebabkan oleh tidak tersedianya alat perlengkapan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas. Memang administrasi dan manajemen harus beroperasi dalam keadaan serba kekurangan, akan tetapi paling sedikit, alat yang minimal diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik harus tersedia.
9. "The right man in the right place". Setiap orang harus ditempatkan menurut keahlian kecakapannya. Untuk ini sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui apa bakat, kecakapan dan keahlian bawahannya. Harus diketahui pula batas-batas kemampuannya. Dalam organisasi dikenal apa yang disebut "occupational incompetence". artinya ada batas-batas maksimal untuk dicapai oleh seseorang dalam kariernya. Adayang sangat baik sebagai kepala Bagian, misalnya, tetapi tidak mampu menjadi kepala biro, jika toh dia ditempatkan

sebagai kepala biro, ia kan mencapai "occupational incompetence" itu. Jika toh dia didudukkan sebagai kepala biro ia akan kehilangan kegairahan bekerja, karena ia akan selalu "frustrated", tidak mereasa pasti akan tindakan dan kepuasannya yang berakibat ketidakberesan dalam pelaksanaan tugas.

10. *Balas jasa harus setimpal dengan jasa yang diberikan.* Kepada setiap orang di dalam organisasi harus diberikan upah dan gaji yang setimpal dengan jasa yang diberikan dan sekaligus dapat menjamin tingkat hidup yang layak baginya dan keluarganya. Prinsip ini merupakan salah satu prinsip yang tersulit dipraktekkan oleh suatu Negara yang miskin dan sedang berkembang karena adanya lingkaran setan berupa pendapatan per kapita dan nasional yang rendah, perekonomian yang tidak stabil, produktifitas yang rendah serta *managerial* dan *technological skills* yang masih sangat kurang. Meskipun demikian, pimpinan harus berusaha untuk sedapat mungkin menerapkan prinsip ini dibarengi oleh prinsip "equal pay for qual work" dan "a fair da's pay for a fair day's work".⁵

Kemajuan sekolah memerlukan kegiatan mengorganisasi program hubungan masyarakat. Perlu diketahui mengenai kegiatan yang menjadi tanggung jawab sekolah. Ada sejumlah hal yang harus dipertimbangkan apabila yaitu program hubungan masyarakat yang efektif hendak dibangun. Yang paling pokok ialah bahwa administrator sekolah harus mengenal dan memahami keinginan-keinginan dan aspirasi-aspirasi masyarakat sekolahnya. Sehubungan dengan ini beberapa pertanyaan dasar yang harus mencoba menjawabnya terlebih dahulu adalah sebagai berikut:

- 1) Apa yang telah diketahui masyarakat tentang sekolah itu?
- 2) Apa yang ingin masyarakat ketahui tentang sekolah itu?
- 3) Apayang sekolah inginkan supaya masyarakat mengetahui tentang sekolah itu?
- 4) Bagaimana hendaknya mengajar murid-murid sehingga mereka akan memberikan tafsiran yang sesuai kepada orang tua mereka?
- 5) Bagaimana hendaknya para guru dilaih dalam hubungan masyarakat dan siapa hendak memberikan latihan serupa itu?

⁵ Sondang P Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, h.95-96.

- 6) Bagaimana program hubungan masyarakat dan pertimbangan-pertimbangan finansial yang diperlukan untuk mendukung program itu bisa dijelaskan dengan lebih efektif kepada orang tua murid dan masyarakat
- 7) Bagaimana suatu program hubungan masyarakat bisa diterima masyarakat sebagai sesuatu yang diciptakan bagai kepentingan murid-murid dan bukan bagi kepentingan para guru.⁶

Pendapat di atas menjelaskan bahwa secara administratif, bidang Hubungan Masyarakat menjadi bagian tidak terpisahkan yang harus direncanakan dan dilaksanakan berbagai program untuk mencapai tujuan efektivitas dan efisiensi pendidikan di sekolah. Untuk itu, kepala sekolah bersama dengan wakil, tatausaha, wali kelas, dan guru-guru dapat memaksimalkan kerjasama untuk menjelaskan kepada masyarakat tentang keberadaan sekolah, dan memahami kebutuhan masyarakat terhadap sekolah di tengah-tengah masyarakat.

Dalam kaitan ini sebenarnya hubungan sekolah dengan masyarakat memiliki cakupan yang luas sehingga sifat hubungan tersebut sangat kompleks. Dijelaskan bahwa ada beberapa sifat hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai berikut:

- 1) Hubungan timbal balik yang menghasilkan manfaat bagi kedua belah pihak
- 2) Hubungan yang bersifat sukarela berdasarkan prinsip bahwa sekolah merupakan bagian yang tidak terpisahkan (integral) dari masyarakat
- 3) Hubungan yang bersifat kontinu/berkesinambungan antara sekolah dengan masyarakat
- 4) Hubungan keluar kampus atau *external public relation* guna menambah simpati masyarakat terhadap sekolah
- 5) Hubungan ke dalam kampus atau *internal public relation* guna menambah keyakinan atau mempertebal pengertian para sivitas akademika tentang segala pemilikan material dan nonmaterial sekolah.⁷

⁶ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis untuk Praktik Profesional*, Bandung: Angkasa, 1985, h.147.

⁷ Ary H. Gunawan, *op.cit*, h.190.

Pendapat di atas menegaskan bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat adalah bersifat saling menguntungkan. Di satu sisi sekolah memerlukan warga masyarakat supaya mengirimkan anak-anaknya untuk dididik oleh para guru dan tenaga kependidikan dalam menjamin eksistensi sekolah. Sedangkan di sisi lain, masyarakat sangat memerlukan sekolah untuk memastikan pengembangan potensi anak berlangsung secara berkesinambungan. Sebab orang tua memerlukan bantuan guru dan tenaga kependidikan dalam memudahkan anak-anak memperoleh pengetahuan, keterampilan dan kepribadian melalui pembelajaran, sehingga masa depan anak hampir dapat dipastikan dirahkan dan dikelola oleh sekolah.

Dengan demikian, sekolah akan menjamin pengembangan potensi anak melalui transformasi kebudayaan lewat pembelajaran dengan melaksanakan kurikulum dan pembelajaran. Orang tua perlu mengetahui apa saja program sekolah yang direncanakan dan dilaksanakan untuk membina anak-anak mereka. Sementara sekolah perlu menginformasikan secara jelas kepada orang tua tentang berbagai program yang dilaksanakan untuk memajukan anak didik dan masyarakat secara keseluruhan dalam menjamin kelangsungan hidup bangsa.

Administrasi atau manajemen dalam hubungan eksternal menjadi satu tantangan untuk kerjasama di dalam sekolah. Kepala sekolah atau administrator mengakui dengan baik dalam jangka panjang sekolah mereka harus mampu menyampaikan secara efektif keseluruhan program sekolah sehingga menjadi *raison d'être* bergantung atas sasaran isu hubungan sekolah dengan lingkungan masyarakatnya.⁸

Meskipun pelaksanaan berbagai tugas pokok dan fungsi humas di sekolah menambah pembiayaan yang akan dikeluarkan sekolah, namun para kepala sekolah sebagai pemimpin dan administrator memiliki peran strategis dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi program hubungan sekolah dengan masyarakat. Sebab, dengan adanya program humas, baik secara kuantitas maupun kualitas, maka sekolah semakin dikenal, dekat dengan masyarakat dan menjadi pavorit di masyarakat. Hal ini akan menjamin dukungan masyarakat terhadap kehadiran dan

kegiatan sekolah melalui dukungan dana, dan partisipasi berbagai kegiatan ekstra kurikuler, dan pembinaan kesiswaan melalui fungsionalisasi Komite Sekolah, atau Dunia Usaha dan Industri (DUDI) dalam promosi sekolah.

Hubungan masyarakat dalam dunia pendidikan dapat disimpulkan ada 7 sasaran, sebagai berikut:

- 1) Penyebaran sejumlah aplikasi kepada lembaga
- 2) Membantu lembaga menjadi semakin terkenal
- 3) Membantu lembaga untuk mencapai suatu peningkatan reputasi
- 4) Mempengaruhi pembuatan keputusan menyukai kehadiran lembaga
- 5) Membangun hubungan ke dalam.⁹

Setiap sekolah memberikan ruang yang luas untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan pendidikan dalam konteks pendewasaan anak didik. Baik kerjasama di dalam sekolah maupun kerjasama di luar sekolah. Sejatinya pemasaran pendidikan, berfokus kepada rancangan dan penyampaian kurikulum yang sesuai kepada kebutuhan individu dan kelompok. Menjual dan melukiskannya biasanya satu bagian dari proses ini, dalam menjamin pelanggan menyadari dan mendapatkan layanan sebagai bagian tugas pemasaran. Pemasaran adalah proses pemata secara hati-hati dalam mengidentifikasi kebutuhan klien atau pelanggan dengan tepat dan baik. Bagi satu layanan pendidikan hal ini sangat esensial yang menjadi sifat dasar hubungan dengan cara memelihara semua ketepatan waktu, dan hanya melalui keterpercayaan, kejujuran dan mengejar sasaran bersama antara penyedia (sekolah) dan pelanggan (orang tua) dan konsumen (pelajar) dapat mencapai sasaran pendidikan.

⁸Cyril Poster, ed, *Managing External Relations in School*, London: Routledge, 1992, h.3.

⁹*Ibid*, h.5.

BAB VIII

ADMINISTRASI KEUANGAN, SARANA DAN PRASARANA

A. PENGERTIAN ADMINISTRASI KEUANGAN

Persoalan keuangan tidak dapat diabaikan dari konteks organisasi. Dalam hal tatakelola keuangan tersebut maka perlu diaplikasikan dan bahkan banyak dari praktik pengelolaan keuangan dan pengawasannya bergerak dalam semua organisasi. Di sini diperlukan administrasi secara terperinci sejak dari sumber uang, cara dan aturan penggunaan serta pertanggungjawabannya pada setiap organisasi. Sejatinya, setiap organisasi memiliki pendekatan khusus untuk mengelola kegiatan keuangan dan gaya yang khusus, teknik dan sistem yang digunakan bergantung besarnya atas empat faktor utama, yaitu:

- 1) Struktur organisasi dan informasi keuangan yang diperlukan dalam organisasi,
- 2) Kegiatan pengelolaan dan proses di dalamnya,
- 3) Budaya organisasi,
- 4) Lingkungan eksternal organisasi yang harus bekerja dan kebijakan serta trend yang menjadi pengaruh lingkungan.¹

Anggaran/Biaya yaitu berbagai pendanaan yang digunakan untuk mengadakan segala jenis barang yang dibutuhkan saat mengadakan proses mengajar dan belajar.

Secara Umum keberadaan administrasi bagi suatu lembaga sangat

¹Malcolm Prowle and Eric Morgan, *Financial Management and Control in Higher Education*, New York: RoutledgeFalmer, 2005, h.1.

esensial dalam mewujudkan kinerja organisasi secara maksimal. Tentu saja menjadi keniscayaan akan adanya daya dukung dari sumber daya manusia (SDM), dana/biaya, dan sarana prasarana. Sekolah sebagai satuan pendidikan juga harus memiliki tenaga (kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga administratif, laboran, pustakawan, dan teknisi sumber belajar), sarana (buku pelajaran, buku sumber, buku pelengkap, buku perpustakaan, alat peraga, alat praktik, bahan dan ATK, perabot), dan prasarana (tanah, bangunan, laboratorium, perpustakaan, lapangan olahraga), serta biaya yang mencakup biaya investasi (biaya untuk keperluan pengadaan tanah, pengadaan bangunan, alat pendidikan, termasuk buku-buku dan biaya operasional baik untuk personil maupun nonpersonil).

Dalam konteks parsial, salah satu yang urgen fungsinya adalah administrasi keuangan. Pada dasarnya, adanya administrasi keuangan yang baik, maka akan menciptakan suasana kerja yang baik, nyaman dan produktif. Karena begitu pentingnya administrasi keuangan ini, maka perlu dipahami secara masif, apa sebenarnya yang dimaksud dengan administrasi keuangan tersebut. Menurut Istilah, Administrasi Keuangan terdiri dari dua kata yaitu Administrasi dan Keuangan. Administrasi dapat dimaknai dalam kerangka organisasi adalah upaya manusia untuk mencapai tujuan. Sementara Keuangan dimaknai dengan sumber daya keuangan. Menurut para pakar administrasi pendidikan, administrasi keuangan pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses pemerolehan dan pendayagunaan uang secara tertib, efektif, efisien, dan dapat dipertanggung jawabkan dalam rangka memperlancar pencapaian tujuan pendidikan. Berdasarkan pengertian yang sangat sederhana tersebut, ada dua hal yang perlu digarisbawahi berkaitan dengan manajemen keuangan.

- 1) Administrasi keuangan itu merupakan keseluruhan proses upaya memperoleh dan mendayagunaan semua dana. Dengan demikian, paling tidak ada dua kegiatan besar dalam manajemen keuangan. *Pertama*, mencari sebanyak mungkin sumber-sumber keuangan tersebut. *Kedua*, menggunakan semua dana yang tersedia atau diperoleh semata-mata untuk kepentingan penyelenggaraan pendidikan.
- 2) Penggunaan semua dana harus efektif dan efisien. Selain itu, peng-

gunakan semua dana harus tertib dan mudah dipertanggungjawabkan kepada semua pihak yang terkait.²

Berdasarkan pengertian di atas dapat dikemukakan bahwa administrasi keuangan adalah proses pengelolaan yang melibatkan semua kegiatan yang berhubungan dengan keuangan, pembuatan laporan keuangan yang dilakukan secara efektif dan efisien. Dapat juga dimaknai sebagai langkah pengolahan keuangan sekolah yang dimulai dari penerimaan hingga bagaimana keuangan yang digunakan dipertanggungjawabkan secara obyektif dan sistematis.

Dalam pendekatan ini administrasi keuangan sekolah, sudah dapat dipastikan adanya proses yang harus dipahami secara sistematis, agar pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku secara organisatoris. Proses pengolaan keuangan di sekolah meliputi:

1. Perencanaan anggaran
2. Strategi mencari sumber dana sekolah
3. Penggunaan keuangan sekolah
4. Pengawasan dan evaluasi anggaran
5. Pertanggung jawaban

Secara operasional, administrasi keuangan sangat berhubungan dengan persoalan budgeting atau penganggaran. Dimana fungsi administrasi keuangan merupakan bagian dari fungsi budgeting yang direalisasikan melalui perencanaan dan pengendalian keuangan. Sebagaimana dikemukakan oleh Nanang Fatah bahwa anggaran sebagai instrumen perencanaan dan pengendalian serta sebagai alat bantu manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga menempatkan organisasi dalam posisi yang kuat atau yang lemah.³

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa administrasi keuangan adalah proses memperoleh dana, penggunaan dana dan mempertanggungjawabkan dana untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi

²Ibrahim Bafadal, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi Taman Kanak-kanak*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012, h. 46.

³Nanang Fatah. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy, 2004. h. 49.

secara efektif dan efisien. Dengan tercapainya tujuan organisasi, berarti administrator dapat memastikan pelaksanaan program sekolah sebagai bagian integral dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sekolah dalam bidang pendidikan secara terencana, sistematis, terpadu dan berkelanjutan membina dan mengembangkan potensi anak didik menjadi generasi penerus bangsa.

B. TUJUAN ADMINISTRASI KEUANGAN

Melalui Kegiatan Administrasi Keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pendanaannya, dibuka secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien untuk itu tujuan Administrasi keuangan ialah:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah
2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
3. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku. Pada dasarnya tujuan utama Administrasi keuangan sekolah adalah :

1. Agar penggunaan keuangan sekolah sesuai dengan peruntukannya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan mudah.
2. Menjamin agar dana yang tersedia di pergunakan untuk kegiatan harian sekolah dan menggunakan kelebihan dana untuk diinvestasikan kembali.
3. Memelihara aset agar peraturan-peraturan serta praktik penerimaan, pencatatan, dan pengeluaran uang diketahui dan dilaksanakan.
4. Membentuk disiplin tata usaha keuangan dengan tanggungjawab dan transparan.

Untuk mengamankan penggunaan keuangan tersebut, perlu dilakukan pengawasan melekat (built control). Kegiatan ini merupakan tugas dan

keajiban kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang keuangan, sarana dan prasarana.⁴

Tujuan administrasi keuangan secara ideal sangat memberikan makna yang signifikan dalam membangun dan mengembangkan lembaga pendidikan. Kemampuan memaknai tujuan administrasi keuangan tersebut membantu untuk lebih terarahnya program-program kegiatan, karena setiap adanya rumusan tujuan dari kegiatan, akan mewujudkan langkah-langkah kegiatan dalam melaksanakan program-program tersebut. Untuk itulah tujuan administrasi keuangan menjadi suatu keharusan dalam mendukung dan mempermudah pelaksanaan program sekolah, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang dalam mencapai tujuan secara kualitatif, menciptakan kepuasan, kinerja dan pengembangan sekolah.

C. PRINSIP ADMINISTRASI KEUANGAN PENDIDIKAN

Ketersediaan pembiayaan yang diperoleh dari pemerintah pusat berupa anggaran rutin, anggaran proyek, yang setiap tahun disalurkan oleh Departemen Pendidikan Nasional sesuai kebutuhan sekolah negeri. Anggaran rutin dibiayai dari penerimaan pajak, sedangkan anggaran proyek dibiayai dari surplus anggaran rutin dan bantuan luar negeri/pinjaman luar negeri. Di samping pemerintah daerah provinsi dan kabupaten/kota juga bertanggung jawab membiayai sekolah-sekolah, madrasah dan pesantren dengan memberikan bantuan atau subsidi pendidikan.⁵

Berdasarkan Undang-undang No 20 Tahun 2003 Pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Adapun penekanan prinsip efektifitas tersebut:

1. Transparansi adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan.
2. Akuntabilitas di dalam administrasi keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat di pertanggung jawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah di tetapkan.

⁴Lihat Mohammad Ali, dkk, *op.cit*, h.168.

⁵Nanang Fattah, *Landasan manajemen Pendidikan*, Bandung: RemajaRosdakarya, 1996, h.48.

3. Efektivitas administrasi keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas jika kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan.
4. Efisiensi Yakni perbandingan yang terbaik antara masukan dan keluaran atau antara daya dan hasil.

D. SUMBER DAN MANFAAT KEUANGAN SEKOLAH

Karena masalah keuangan ini meruoakan masalah yang peka, perlu dikelola secara cermat, dan hati-hati. Untuk itu diperlukan pembukuan yang rapi serta benar tentang penerimaan uang dan pengeluaran uang, pemegang keuangan itu, perlu ditatar mengenai pembukuan keuangan sekolah, prosedur penggunaan keuangan, dan pertanggung jawaban.⁶ Untuk dapat melakukan pengembangan dan pembinaan terhadap sekolah atau lembaga-lembaga pendidikan. Salah satu yang harus dimiliki adalah modal keuangan atau dana. Untuk mengetahui kekuatan keuangannya tentu saja salah satu faktor yang harus diperhitungkan adalah sumber dana. Biasanya sumber dana yang di dapat yakni dari:

1. Dana dari Pemerintah
2. Dana dari orang Tua Siswa
3. Dana dari masyarakat
4. Dana dari alumni
5. Dana dari peserta Kegiatan
6. Dana dari kegiatan wirausaha sekolah

Berfungsinya sumber-sumber dana tersebut, dalam administrasi keuangan akan sangat membantu kinerja organisasi. Sehingga dengan terbantunya dalam pengelolaan sumber-sumber keuangan, tentu saja menjadi sesuatu yang bermanfaat bagi lembaga pendidikan persekolahan dalam pengelolaan keuangannya. Adapun Manfaat administrasi keuangan adalah sebagai berikut. 1) Terdokumentasikannya sumber-sumber keuangan sekolah, 2) memudahkan melakukan analisis kebutuhan sekolah, 3)

⁶ Mohammad Ali, dkk, *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Paedagogiana Press, 2007, h.168.

teraturnya penerimaan ataupun pengeluaran organisasi. 4) Pemanfaatan uang mampu dikendalikan, 5) Berkurangnya kekeliruan dalam pembuatan laporan keuangan 6) dan pengelolaan keuangan dapat dikoordinasikan dengan baik.

E. STRATEGI PENYUSUNAN RAPBS (RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN BELANJA SEKOLAH)

Strategi rencana sederhana dapat didefinisikan sebagai keputusan atau tindakan yang berusaha untuk mencapai sasaran organisasi. Strategi itu sendiri dipengaruhi oleh misi organisasi atau lembaga (sekolah) dan lingkungannya.⁷ Dalam hubungan ini penyusunan RAPBS memerlukan analisis masa lalu dan lingkungan ekstern yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman biasa disebut Analisis internal dan eksternal (Analisis SWOT, Strength, Weakness, Opportunity, Threats).

Dunia pendidikan (sekolah) sangat terpengaruh oleh berbagai perubahan, baik dalam aspek politik, sosial budaya, ekonomi, teknologi, industri, maupun informasi. Pembaharuan dalam aspek tersebut menurut para pengambil keputusan kebijakan pendidikan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Dengan demikian, dalam penyusunan RAPBS penting untuk di perhatikan berbagai peluang pembiayaan pendidikan, strategi pembiayaan pendidikan dalam penyusunan RAPBS dimulai dengan mengkaji perubahan-perubahan peraturan perundang-undangan, tuntutan peningkatan mutu pendidikan yang mungkin membuka peluang, dalam hubungan ini pemberian kewenangan kepada kepala sekolah (otonomi) untuk mengelola keuangan sekolah yang jadi tanggung jawabnya menjadi sangat strategis.

Pada dasarnya, konsep strategis menurut Arnaldo C. Hax dan Nicholas Majluf dalam bukunya *the strategic concept and process: A pragmatic approach*, (1991) dalam Nanang Fattah,⁸ maka ada 6 konsep strategi, yaitu sebagai berikut.

Suatu pola keputusan yang integrity, coherent, dan menyatu di antara setiap komponen.

⁷ Pearce, J. A. dan Robinson, R. B. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.

⁸Nanang Fattah, *op.cit*, h.55.

2. Menentukan dan mengembangkan tujuan lembaga yang dinyatakan dalam sasaran jangka pendek, jangka panjang, jangka menengah, program, dan prioritasasi dan alokasi sumber-sumber daya pendidikan.
3. Memilih jenis kemampuan, keterampilan, pengetahuan apa saja yang mungkin akan diperlukan oleh masyarakat di masa yang akan datang.
4. Merespon dengan cepat semua peluang dan ancaman, kelemahan dan keunggulan yang ada dibidang lembaga pendidikan.
5. Membangun komitmen dari semua pihak, siswa, orang tua, masyarakat, pemerintah, unit-unit Depdikbud sampai pada internal sekolah (kepala sekolah-siswa) untuk bersama-sama meningkatkan mutu sekolah.
6. Menentukan tingkat kontribusi dari setiap input pendidikan yang bermuatan biaya terhadap mutu pendidikan atau prestasi belajar siswa (efisiensi internal).

Dari uraian tersebut di atas bahwa konsep strategi RAPBS sangat dipengaruhi oleh misi faktor lingkungan pendidikan (sekolah). Lingkungan pendidikan dapat digolongkan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal sekolah, mencakup tenaga kependidikan, sarana prasarana, kelengkapan fasilitas, dan biaya yang tersedia di setiap sekolah. Sedangkan lingkungan eksternal sekolah mencakup kondisi sosial ekonomi dan aspirasi masyarakat. Keadaan sosial ekonomi orang tua, globalisasi informasi dan teknologi dan industri yang berkembang sangat cepat sehingga sangat berpengaruh terhadap pendidikan.

E. ADMINISTRASI SARANA DAN PRASARANA

1. Pengertian Sarana Prasarana Pendidikan

Menjadi suatu keniscayaan bagi setiap lembaga pendidikan harus memiliki sarana prasarana, karena keberadaannya sangat mendukung untuk menjadi media dalam memudahkan pencapaian tujuan pendidikan. Administrasi sarana prasarana atau perlengkapan sekolah merupakan salah satu bagian yang sangat esensi dan menjadi kajian dari administrasi pendidikan. Untuk dapat memberikan pemahaman tentang administrasi sarana prasarana, perlu dikemukakan pengertian dari administrasi sarana prasarana tersebut.

Sarana dan Prasarana Pendidikan yaitu segala bentuk alat, media yang berkaitan dengan penunjang kesuksesan kegiatan proses mengajar belajar dan tercapainya tujuan akhir dari sebuah pembelajaran.

Menurut Daryanto (2005) Secara etimologis (arti kata) prasarana berarti alat yang secara tidak langsung dapat mendukung tercapainya tujuan. Dalam pendidikan dapat dicontohkan seperti: lokasi/ tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga, uang dan sebagainya. Sedangkan sarana berarti alat yang secara langsung dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Misalnya, ruang, buku, perpustakaan, laboratorium dan sebagainya.

Dalam prespektif yang lain dapat dikatakan bahwa administrasi sarana prasarana dapat didefinisikan sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua perlengkapan pendidikan secara efektif dan efisien. Sarana prasarana atau perlengkapan sekolah, sering juga disebut dengan fasilitas sekolah, dapat dikelompokkan menjadi: (1) sarana pendidikan; dan (2) prasarana pendidikan. Sarana pendidikan adalah semua perangkat peralatan, bahan, dan perabotan yang secara langsung digunakan dalam proses pendidikan di sekolah. Sedangkan prasarana pendidikan adalah semua peralatan perlengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah.

Administrasi sarana/prasarana/perlengkapan sekolah merupakan suatu proses pendayagunaan yang sasarannya adalah perlengkapan pendidikan, seperti perlengkapan kantor, perlengkapan perpustakaan, media pengajaran, dan perlengkapan lainnya. Pemakaian sarana dan prasarana di sekolah sudah menjadi tanggungjawab bagi semua pihak sekolah, sehingga jika ada sarana dan prasarana yang rusak harus ditangani dan diperbaiki oleh seluruh warga sekolah. Hambatan yang paling sering muncul dalam pemakaian sarana dan prasarana sekolah adalah tidak lengkapnya sarana dan prasarana yang dimiliki sekolah ini, sehingga sekolah tidak bisa memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana yang seharusnya dimiliki sekolah-sekolah pada umumnya. Untuk mengatasi hal ini sekolah berusaha untuk menggunakan sarana dan prasarana yang ada agar tidak tertinggal jauh dari sekolah-sekolah lain walaupun itu merupakan hal yang sangat sulit untuk diwujudkan.

2. Jenis-Jenis Sarana dan Prasarana

Mengacu kepada Permendikbud nomor 24 tahun 2007 tentang standar sarana dan prasarana pendidikan, ditetapkan ada 11 standar, yaitu:

- 1) Ruang kelas
- 2) Ruang perpustakaan
- 3) Laboratorium IPA
- 4) Ruang pimpinan
- 5) Ruang guru
- 6) Tempat beribadah
- 7) Ruang UKS
- 8) Jamban
- 9) Gudang
- 10) Ruang sirkulasi
- 11) Tempat bermain/olah raga. (h.286).

Menurut Bafadal (2004) ada beberapa istilah teknis dalam kajian administrasi/manajemen perlengkapan sekolah, seperti barang, tanah, bangunan gedung, pembangunan, bangunan sekolah, lingkungan sekolah, peruntukan, tapak sekolah, ruang belajar atau kelas, ruang kantor, ruang penunjang, ruang kediaman, struktur bangunan, dan konstruksi bangunan.

- 1) **Barang**, adalah semua benda yang bergerak maupun yang tidak bergerak, berwujud kestan atau bagian-bagian yang dapat dinilai, dihitung, diukur, ditimbang, yang berupa milik negara/daerah, yang berada di sekolah dasar dan dikuasai serta menjadi tanggung jawab sekolah dasar tersebut.
- 2) **Tanah**, adalah tempat didirikannya bangunan gedung sekolah dasar, dan tanah yang digunakan oleh sekolah tersebut untuk kegiatan tersebut.
- 3) **Bangunan gedung**, adalah bangunan yang berada di lingkungan sekolah dasar yang direncanakan baik untuk tempat tinggal maupun bukan tempat tinggal.
- 4) **Pembangunan**, adalah pengadaan bangun-bangunan pemerintah/swasta
- 5) **Bangunan sekolah**, adalah bangunan sekolah yang direncanakan dan berfungsi sebagai tempat pelaksanaan pendidikan dan pengajaran.
- 6) **Lingkungan sekolah**, adalah daerah yang di dalamnya ada tapak sekolah.

- 7) **Peruntukkan**, ialah suatu pembagian wilayah dalam kota/daerah yang disediakan untuk melaksanakan kegiatan tertentu, misalnya, peruntukan pendidikan, perumahan, pertokoan, perkantoran, atau industri.
- 8) **Tapak sekolah** ialah sebidang tanah yang di atasnya terdapat sekelompok bangunan yang berfungsi sebagai tempat pelaksanaan pendidikan dan pengajaran dengan prasarana dan fasilitas pendukungnya.
- 9) **Ruang belajar** ialah ruangan yang digunakan untuk kegiatan belajar mengajar, baik teori maupun praktik.
- 10) **Ruang kantor** ialah ruangan yang digunakan untuk pelaksanaan kegiatan administrasi sekolah.
- 11) **Ruang pengunjung** ialah ruang untuk melengkapi terlaksananya kegiatan sekolah
- 12) **Rumah kediaman** ialah bangunan yang direncanakan dan digunakan sebagai tempat tinggal seorang atau satu keluarga, dalam hal ini kepala sekolah, guru, pegawai, dan penjaga sekolah
- 13) **Struktur bangunan** ialah susunan komponen-komponen bangunan yang terpadu sehingga bangunan itu dapat berdiri dengan kuat dan aman
- 14) **Kontruksi bangunan** ialah sistem merangkai/merakit elemen-elemen dan komponen-komponen bangunan sehingga memenuhi kekokohan dan keindahan bangunan.

3. Proses Administrasi SaranaPrasarana

Administrasi sarana prasarana dapat dilakukan melalui : 1) Perencanaan Sarana dan Prasarana Pendidikan, 2) Pengadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan. Pengadaan perlengkapan pendidikan pada dasarnya merupakan upaya merealisasikan rencana pengadaan perlengkapan yang telah disusun sebelumnya. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, pengadaan perlengkapan sekolah harus dilakukan sendiri oleh sekolah, baik dengan menggunakan dana bantuan dari pemerintah maupun dana dari sekolah sendiri, 3) Pendistribusian Sarana dan Prasarana Pendidikan, Pendistribusian atau penyaluran perlengkapan merupakan kegiatan pemindahan barang dan tanggung jawab dari seorang penanggung jawab penyimpanan kepada unit-unit atau orang-orang yang membutuhkan barang itu.

Dalam proses administrasi sarana prasarana, ada tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu ketepatan barang yang disampaikan, baik jumlah maupun jenisnya; ketepatan sasaran penyimpanannya, dan ketepatan kondisi barang yang disalurkan. Dalam rangka itu, paling tidak ada tiga langkah yang sebaiknya ditempuh oleh bagian penganggung jawab penyimpanan atau penyaluran, yaitu (1) penyusunan alokasi barang; (2) pengiriman barang; dan (3) penyerahan barang. 4). Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pendidikan, Kegiatan inventarisasi sarana dan prasarana pendidikan disekolah meliputi: a. Pencatatan sarana dan prasarana sekolah dapat dilakukan didalam buku penerimaan barang, buku nventarisasi, buku (kartu) stok barang. b. Pembuatan kode khusus untuk perlengkapan yang tergolong barang inventarisasi. c. Semua perlengkapan pendidikan disekolah yang tergolong barang inventaris harus dilaporkan, (5) Pengawasan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan, (6) Penghapusan Sarana dan Prasarana Pendidikan di sekolah.

Di samping itu, kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan tatausaha hendaknya mahir dalam merencanakan pengadaan peralatan dan perlengkapan pengajaran secara efektif dan efisien. Mengenai peralatan dan perlengkapan gedung dan halaman ini mengutamakan pada pemeliharaan secara berkesinambungan. Di samping pengadaan perluasan bangunan, rehabilitasi, pemilihan perlengkapan, kondisi sanitasi dan penyimpanan. Pemeliharaan ini penting untuk memastikan bahwa lingkungan benar-benar bersih dan teratur akan menciptakan perasaan bahagia dan sejahtera. Perasaan ini sangat dibutuhkan warga sekolah yang setiap saat kegiatan mental yang cukup tinggi, bekerja dan berpikir memudahkan anak-anak didik belajar dan para pegawai dalam bekerja. Di samping itu, keadaan sekolah yang teratur dan bersih merupakan indikator tentang kerapian pengelolaan sekolah secara keseluruhan bagi orang tua siswa dan masyarakat. Oleh karenaitu, masalah ini berkenaan dengan prestasi sekolah.

Untuk itu, administrasi sarana dan prasaran sekolah sangat kompleks persoalannya, sebab berkenaan dengan perencanaan pengadaan barang-barang, pendistribusian dan penggunaan, pemeliharaan, dan pertanggung-jawaban penggunaannya. Di sini tentu saja kemampuan kepala sekolah sebagai administrator sangat menjamin suksesnya tata kelola sarana dan prasarana sekolah yang dijalankan sehingga pembelajaran sebagai kegiatan inti sekolah dapat berjalan lancar memudahkan anak didik dan pegawai dalam mencapai kinerja yang tinggi.

BAB IX

ADMINISTRASI PERSONALIA PENDIDIKAN

A. PENGERTIAN ADMINISTRASI PERSONALIA PENDIDIKAN

Secara faktual tidak bisa dibantah bahwa sumberdaya manusia adalah komponen terpenting dari unsur administrasi dalam semua organisasi. Selain itu, unsur administrasi yang menentukan efektivitas, efisiensi, kualitas dan produktivitas organisasi mencakup; unsur material (bangunan dan peralatan/perlengkapan), dan finansial (dana yang diperoleh untuk organisasi).

Administrasi personalia, sebuah aktivitas yang dilakukan untuk menempatkan seseorang sesuai dengan latar belakang kemampuan dan potensinya masing-masing. Dalam menempatkan seseorang dalam sebuah bagian pekerjaan dibutuhkan pertimbangan khusus yang akan memperhatikan setiap kelebihan dan kekurangan yang dimiliki anggota.¹

Dengan keberadaan dan ketersediaan sumberdaya manusia atau personil profesional dalam suatu organisasi akan menggerakkan proses administrasi sehingga dapat dijalankan dengan baik dengan dukungan ketersediaan sumberdaya lain. Pada gilirannya, bidang sumberdaya manusia menjadi eksis dalam setiap organisasi yang pengembangannya dimaksudkan untuk membantu orang-orang dan organisasi mencapai tujuannya.

Perencanaan alokasi sumberdaya manusia adalah menjadi proses pertama yang menentukan ketersediaan sumberdaya manusia dalam dunia pendidikan, khususnya untuk operasional sekolah. Ketersediaan

¹ Departemen Agama, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: 2000, h.20.

guru dan pegawai harus diperhatikan. Persoalan ini adalah aspek pengelolaan yang penting dalam setiap sekolah, tetapi ada pertimbangan khusus dalam pengelolaan sekolah dalam tindakan khusus sepanjang berkenaan dengan penganggaran.²

Kemudian perencanaan anggaran juga menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam administrasi staf di setiap sekolah. Dalam masalah ini alokasi sumberdaya staf di sekolah berkenaan dengan proses merencanakan, seleksi, penempatan, pembinaan dan penggajian serta pemberhentian personil yang bekerja dalam satu organisasi dipahami sebagai administrasi personalia.³

Kualitas program pendidikan bergantung tidak saja pada konsep-konsep program yang cerdas tapi juga pada personil tenaga pengajar dan pegawai kantor yang mempunyai kesanggupan tinggi untuk memenuhi keinginan berprestasi. Tanpa personil yang cakap, efektif, maka program pendidikan yang dibangun di atas konsep-konsep yang cerdas serta dirancang dengan teliti pun tidak dapat berhasil. Pentingnya kesanggupan dan gairah personil pengajar dalam pelaksanaan program telah mendorong banyak kepala sekolah untuk menuntut tanggung jawab lebih besar dalam seleksi, pengangkatan, dan pengembangan personil.⁴

Cara kerja keseluruhan orang-orang yang bekerja di sekolah dapat disebut dengan istilah personil atau personalia sekolah. Ada pula yang menyebutkannya sumberdaya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Keberadaan guru, pegawai, pengawas, konselor dan kepala sekolah serta wali kelas adalah personil sekolah. Untuk pengadaan personil sekolah sehingga eksis menjadi komponen sumberdaya manusia di sekolah sesuai kebutuhan maka kepala sekolah sebagai administrator berperan dalam menseleksi, menempatkan, mengembangkan, menggaji dan memberhentikan personil sekolah.

Pentingnya keterlibatan para kepala sekolah yang lebih besar dalam administrasi personil semakin diakui. Pertama, perumusan kembali peranan kepala sekolah dalam pembaruan pendidikan telah membawa kepada

² Brian J Caldwell dan Jim M. Spinks, *The Self Managing School*, London: Routledge Falmer, 2005, h.188.

³ *Ibid*, h.189.

⁴ Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Angkasa, 1985, h.109.

kesimpulan perlunya perluasan peranan kepala sekolah sebagai meliputi tanggung jawab dalam mengembangkan program dan kepemimpinan pengajaran; dalam memelihara, memajukan, dan mempelancar pemerataan kesempatan pendidikan; dan dalam mengerahkan kekuatan organisasi untuk perbaikan kondisi mengajar belajar. Sebagai pemimpin unit pelaksanaan yang penting, kepala sekolah dipandang sebagai partner para pelajar senior di kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten/kota atau Provinsi dalam mengembangkan kemampuan personil pengajaran untuk melayani berbagai tuntutan baru terhadap pendidikan dan pembelajaran di sekolah.

Kedua, kepemimpinan sekolah dan manajemen menjadi bertambah kompleks dalam kata-kata jumlah maupun keragaman personil sekolah khususnya di sekolah-sekolah menengah yang besar. Perubahan-perubahan sosial, pembedaan yang meningkat dalam fungsi-fungsi administratif dan edukatif, dan pertumbuhan dalam besar sekolah, semuanya menambah dimensi baru kepada tugas kewajiban administrasi sekolah.⁵

Dalam uraian terdahulu telah dikemukakan bahwa pengelolaan kepegawaian mencakup didalamnya penerimaan dan penempatan guru dan atau pegawai sekolah, pemberian tugas dan pekerjaan guru dan pegawai sekolah, usaha kesejahteraan guru dan pegawai sekolah, mutasi dan atau promosi guru dan pegawai sekolah. dsb. Tugas-tugas yang menyangkut kepegawaian ini sebagian besar dikerjakan oleh bagian tata usaha sekolah seperti pengusulan guru dan atau pegawai baru, kenaikan pangkat guru-guru dan pegawai sekolah dan sebagainya.

Agar pekerjaan sekolah dilakukan dengan senang, bergairah, dan berhasil baik, maka dalam memberikan atau membagi tugas pekerjaan personel, kepala sekolah hendaknya memperhatikan kesesuaian antara beban dan jenis tugas dengan kondisi serta kemampuan pelaksanaannya seperti antara lain:

- a) Jenis kelamin (pria atau wanita)
- b) Kesehatan fisik (kuat tidaknya melakukan pekerjaan itu)
- c) Latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki

⁵Ibid, h.110.

- 4) Kemampuan dan pengalaman kerja
- 5) Bakat, minat dan hobi.⁶

Hal lain yang termasuk kegiatan pengelolaan kepegawaian ialah masalah kesejahteraan sosial personil. Yang dimaksud dengan kesejahteraan personil bukan sekedar kesejahteraan yang berupa materi atau uang, tetapi juga kesejahteraan yang bersifat rohani dan jasmani, yang dapat mendorong para personel sekolah bekerja lebih giat dan bergairah. Banyak cara dan usaha yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan personel sekolah. Disamping pemberian insentif dan atau gaji yang layak, usaha meningkatkan kesejahteraan personel dapat pula dilakukan dengan jalan:

- 1) Membentuk semacam ikatan keluarga sekolah yang bersifat sosial
- 2) Membentuk koperasi keluarga personel sekolah
- 3) Mengadakan kegiatan-kegiatan seperti olahraga, diskusi-diskusi yang berhubungan dengan pengembangan profesi guru-guru atau pegawai sekolah
- 4) Memberi kesempatan dan bantuan dalam rangka pengembangan karier, seperti kesempatan melanjutkan pelajaran, kesempatan mengikuti penataran-penataran, selama tidak mengganggu dan merugikan jalannya sekolah
- 5) Mengusulkan dan mengurus kenaikan gaji atau pangkat guru-guru dan pegawai tepat pada waktunya sesuai dengan peraturan yang berlaku.⁷

Personil lembaga pendidikan secara umum dapat digolongkan dalam tiga kategori besar: (1) mereka yang menjadi pimpinan lembaga biasanya mereka diangkat dari tenaga kependidikan dari kalangan sendiri, atau yang diangkat dari kalangan luar lembaga, (2) mereka yang diangkat untuk memenuhi kebutuhan tenaga edukatif dengan fasilitas, hak dan kewajiban tertentu, (3) mereka yang diangkat sebagai tenaga pembantu kelancaran belajar mengajar langsung pada lembaga atau diluar lembaga tersebut

⁶ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014, h.11.

⁷Ibid, h.112.

pada umumnya disebut tenaga administratif dalam pengertian *clerical work*.⁸

Tenaga pimpinan yang direkrut dari tenaga edukatif bertanggungjawab terhadap lembaga, dalam dan keluar lembaga dalam arti hubungan dengan lembaga terkait. Mereka mengatur tatalaksana lembaga menggunakan personil, uang dan fasilitas lainnya seefektif dan seefisien mungkin.

Tenaga edukatif (guru) merupakan warga profesional yang memberikan pelayanan pada siswa, diperoleh melalui formula resmi yaitu pemilihan melalui saringan dan kriteria tertentu kemudian ditempatkan sesuai dengan kebutuhan dan apa yang direncanakan untuk meniti kewenangan yang diperoleh dengan sistem yang berlaku sesuai dengan tugas dan tanggungjawab. Sedangkan staf personil tata usaha dan pesuruh sekolah merupakan warga yang melayani siswa, guru, orang tua siswa dan masyarakat. Adapun orangtua siswa dan warga masyarakat yang berminat pada pendidikan sekolah merupakan *stakeholder* yang diharapkan membantu dalam pelaksanaan program sekolah.⁹

Pelayanan pendidikan/pengajaran pada siswa akan efektif dan efisien bila yang memberikannya profesional dalam mengembangkan tugasnya, terutama guru selaku staf profesional harus dipilih sesuai dengan kebutuhan sekolah dan berkualitas, dibina dengan baik dan dikembangkan kemampuannya sesuai tuntutan perubahan zaman. Karena itu kepala sekolah dan wakilnya sebagai pengelola hendaknya memahami dan bisa mengaplikasikan teori untuk peningkatan kualitas tingkahlaku staf sekolah tersebut. Mampu memecahkan masalah yang dihadapi mereka, dan mampu membuat keputusan yang tepat, hal ini sesuai dengan kenyataan, bahwa kualitas sekolah itu terletak pada tugas dan tanggung jawab pimpinan sekolah dan para guru.

PROSES ADMINISTRASI PERSONALIA

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka yang perlu diperhatikan secara khusus adalah tentang perencanaan, penyeleksian, penempatan,

pembinaan, dan kesejahteraan tenaga personil sekolah. Perencanaan personil sekolah diadakan atas kebijakan dan peraturan yang berlaku dan dilaksanakannya diluar wewenang kepala sekolah. Tetapi kepala sekolah bertanggungjawab untuk menentukan kebutuhan tenaga disekolahnya dalam batas-batas yang telah ditentukan oleh kebijaksanaan dan peraturan yang berlaku. Oleh karena itu dapat mengajukan permohonan pada atasannya, baik jumlah tenaga, macam tenaga maupun kualifikasi yang diperlukan.¹⁰

Adapun proses penyeleksian tenaga itu ada pada wewenang kepala dinas pendidikan yang bersangkutan. Bila telah selesai proses seleksi itu, maka pihak atasan tersebut mengusulkan penempatan tenaga itu kepada pihak yang berwenang untuk ditempatkan kepada sekolah yang meminta tenaga tersebut. Selanjutnya sekolah menerima tenaga yang baru diseleksi itu.

Kemudian kepala sekolah perlu mengadakan program orientasi antara guru-guru baru itu dengan para siswa, lingkungan sekolah, lingkungan masyarakat sekolah, dan program sekolah. Dengan demikian yang bersangkutan akan dengan cepat dapat menyesuaikan diri dengan situasi sekolah tersebut.

Guru baru itu harus dijelaskan tentang tugas/pekerjaan yang akan dilaksanakan dan harus tau pasti mengenai tugas itu karena itu karena itu perlu diberi suatu gambaran tugas yang jelas pula. Tindakan kepala sekolah berikutnya ialah mengadakan pembinaan; untuk itu diperlukan iklim sosial yang harmonis, memperhatikan kebutuhan pribadi dan pertumbuhan profesionalnya, serta pembinaan etika jabatan guru. Dengan usaha diatas diharapkan "Morale" kerjanya berkembang dan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya/tanggungjawabnya tumbuh secara maksimal.

Pengembangan profesional terdiri dari seluruh pengalaman natural pembelajaran dan kegiatan yang disengaja dan direncanakan yang secara langsung atau tidak langsung memberikan keuntungan kepada individu, kelompok atau sekolah serta memberikan kontribusi melalui kegiatan tersebut terhadap kualitas pendidikan di dalam kelas. Kegiatan ini adalah proses yang dilakukan sendiri dan dengan lainnya, peninjauan ulang guru, pembaharuan dan pengembangan komitmen mereka sebagai agen

⁸ Mohammad Ali, dkk, *op.cit*, h.166.
⁹*Ibid*.

¹⁰ Mohammad Ali, dkk, *Op.cit*, h.167.

perubahan terhadap tujuan moral pengajaran dengan mendapat pengembangan dan kritik bagi pengetahuan dan keterampilan serta kecerdasan emosional sebagai hal esensial profesionalitas dan berpikir kualitastinggi, perencanaan dan praktik pembelajaran anak, generasi muda dan teman sejawat melalui pase tertentu kehidupan pengajaran mereka.¹¹

Pembinaan yang amat penting ialah pembinaan terhadap profesinya dengan melalui supervisi, penataran, buku-buku bacaan, dan sebagainya. Disamping pembinaan terhadap kesejahteraannya. Akhirnya kepala sekolah mengadakan evaluasi/penilaian kecakapan guru dan kepribadian guru yang bersangkutan melalui penilaian pelaksanaan pekerjaan mereka.

Personalialia atau disebut juga sumberdaya manusia (SDM) sebagai istilah terbaru dalam administrasi menentukan keberhasilan setiap organisasi. Peningkatan kontribusi manusia adalah juga bersifat ambisi dan penting, karena bagaimanapun semua itu dari perusahaan kecil juga memerlukan departemen sumberdaya manusia. Ambisi ini disebabkan bidang sumberdaya manusia tidak mengawasi banyak faktor yang mengamankan kontribusi pegawai seperti halnya sebagai modal, material, dan prosedur. Bidang ini menetapkan strategi tertentu tidak perlakukan supervisor terhadap pegawai, meskipun pengaruhnya sangat besar. Jadi bidang sumberdaya manusia eksis untuk mendukung manajer dan pegawai sebagai usaha mereka mengejar strategi organisasi. Bagaimanapun, untuk membimbing banyak aktivitas organisasi dan dukungan manajer yang melaksanakan bagian lain dari organisasi. Bidang sumberdaya manusia harus memiliki sasaran”.

Berbagai departemen dalam pemerintahan menerapkan bidang personalialia untuk menangani aktivitas administrasi/manajemen sumberdaya manusia. Demikian pula berbagai perusahaan swasta nasional, dan multi nasional serta organisasi kependidikan juga banyak menggunakan manajemen sumberdaya manusia dalam menangani masalah personalialia dalam organisasinya.

Sebagai suatu organsiasi yang ingin menjadi besar, maka usahahasanya dibuat untuk memperkirakan masa depan kebutuhan sumberdaya manusia melalui suatu aktivitas yang disebut perencanaan sumberdaya

¹¹ Justine Mercer, et, al, *Human Resources Management in Education*, London: Routlege, 2000, h.113.

manusia. Dengan suatu pandangan kearah kebutuhan masa depan, rekrutmen (penarikan) sebagai usaha mencari untuk mengamankan pekerjaan yang ada untuk mengisi kebutuhannya. Hasilnya adalah pengisian pekerjaan yang melalui pemilihan/pengujian melalui proses pemilihan. Proses seleksi ini terhadap sejumlah orang yang memenuhi kebutuhan melalui perencanaan sumberdaya manusia.

Para pekerja baru selalu memenuhi kebutuhan organisasi dengan benar adanya, dan jadi mereka harus diorientasikan dan dilatih untuk bekerja secara efektif. Sebagai tuntutan perubahan, transfer aktivitas penempatan, promosi, penurunan, pensiun, dan bahkan pekerja yang berhenti. Rangkaian dari perencanaan sumberdaya manusia dalam mencari kebutuhan-kebutuhan baru guna penempatan staf. Penempatan pegawai dapat diisi melalui rekrutmen dari tambahan pegawai baru atau pengembangan personel yang ada sekarang. Pengembangan pegawai dengan mengajarkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan baru akan menjamin kelanjutan mereka untuk dipergunakan dalam organisasi dan mencapai keinginan pribadi mereka bagi kemajuan/peningkatan kesejahteraan serta aktualisasi diri.

C. FUNGSI ADMINISTRASI PERSONALIA SEKOLAH

Kontribusi aktivitas administrasi personalialia atau sumberdaya manusia untuk meningkatkan produktivitas secara langsung dengan menemukan cara lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran dan cara tidak langsung dengan meningkatkan kualitas kerja bagi pegawai”. Secara baik bahwa administrator harus menangani kebutuhan perusahaan dan kebutuhan kepuasan pegawai secara bersamaan dalam ekonomi, atau dari garis bawah dan hasil. Kualitas yang tinggi dari kehidupan saja tidak dapat menjamin keberhasilan ekonomi. Dalam saat yang bersamaan, kualitas kerja dan kehidupan dari garis bawah harus dicapai dalam cara yang mendukung strategi perusahaan, yaitu beretika bagi keterlibatan dan tanggung jawab sosial dalam masyarakat luas.

Para pekerja baru selalu memenuhi kebutuhan organisasi dengan benar adanya, dan jadi mereka harus diorientasikan dan dilatih untuk bekerja secara efektif. Sebagai tuntutan perubahan, transper aktivitas penempatan, promosi, penurunan, pensiun, dan bahkan berhenti kerja.

Rangkaian dari perencanaan sumberdaya manusia mencari kebutuhan-kebutuhan baru penempatan staf. Pembukaan ini sebagai diisi oleh melalui rekrutmen dari tambahan pekerja dan pengembangan personel yang ada sekarang. Pengembangan pegawai dengan mengajarkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan baru menjamin kelanjutan mereka dipergunakan dalam organisasi dan mencapai keinginan pribadi mereka bagi kemajuan/peningkatan.

Penilaian Kinerja

Kemudian aktivitas fungsi personalia adalah penilaian kinerja individu. Hal itu tidak hanya sebagai aktivitas evaluasi semata bagaimana tingkat kinerja orang-orang yang bekerja, tetapi juga menunjukkan bagaimana baiknya aktivitas sumberdaya manusia sudah berlangsung. Kinerja yang miskin mungkin bermakna bahwa aktivitas seleksi, pelatihan atau pengembangan seharusnya diperbaiki. Atau mungkin ada masalah dengan hubungan pegawai”.

Kompensasi

Para pegawai juga harus menerima kompensasi dalam bentuk gaji, upah atau insentif sepanjang dengan keuntungan pegawai seperti halnya asuransi dan liburan juga harus diperhatikan untuk diterima pegawai. Beberapa imbalan memerlukan pelayanan yang dinyatakan dengan aturan, seperti dalam bentuk jaminan keamanan sosial, kompensasi pekerja, kondisi kerja yang aman, dan pembayaran lembur”.

Keberadaan bidang sumberdaya manusia juga memainkan peran penting dalam hubungan kepegawaian, biasanya dengan membangun kebijakan dan bantuan manajer. Bila para pegawai merasa kurang puas, mereka boleh tampil bersama dan mengambil tindakan kolektif. Kemudian manajemen berkomprontasi dengan situasi baru, hubungan administrasi dengan kesatuan pekerja. Untuk merespon tuntutan bersama oleh pegawai, ahli sumberdaya manusia mungkin harus bernegosiasi dan membuat persetujuan administrasi pekerja”.

Bidang sumberdaya manusia juga memainkan peran penting dalam hubungan kepegawaian, biasanya dengan membangun kebijakan dan bantuan manajer. Bila para pegawai merasa kurang puas, mereka boleh

tampil bersama dan mengambil tindakan kolektif. Kemudian administrator berkomprontasi dengan situasi baru, hubungan administrator dengan kesatuan pekerja. Untuk merespon tuntutan bersama oleh pegawai, ahli sumberdaya manusia mungkin harus bernegosiasi dan membuat persetujuan administrasi pekerja”.

1. Rekrutmen Personil Pendidikan

Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik para calon pegawai yang mampu bekerja sebagai pegawai organisasi. Sementara lebih jauh rekrutmen adalah kegiatan menarik sejumlah personil yang dibutuhkan dan sesuai dengan kualifikasi kualitas yang diperlukan oleh organisasi”. Kegiatan rekrutmen merupakan langkah dalam menentukan berhasil atau gagalnya program sekolah. Namun dalam pelaksanaannya, prosedur rekrutmen SDM kependidikan jangan gegabah dan harus berangkat dari sebuah perencanaan yang matang. Maka dari itu, suatu prosedur seleksi yang teliti adalah esensial dalam mengisi setiap kedudukan di sekolah. Salah satu sumbangan paling besar kepada efektivitas organisasi yang dibuat oleh administrator sekolah adalah untuk menjamin bahwa prosedur dan kriteria seleksi membawa penempatan personil yang bermutu dan cocok.¹²

Rekrutmen dapat dilakukan dengan cara mencari SDM yang berasal dari dalam dan luar organisasi. Hal tersebut tergantung kepada hasil analisis ketersediaan SDM yang ada dan tujuan rekrutmen tersebut dilakukan. Sejatinya, menggunakan dua sumber rekrutmen ini memiliki keuntungan dan kerugian. Namun dapat dipertegas bahwa menggunakan sumber rekrutmen dari dalam organisasi ini secara internal dapat mendorong para pegawai yang ada untuk bekerja dengan lebih baik. Oleh sebab itu, rekrutmen eksternal baru dilakukan manakala secara internal organisasi kualifikasi SDM yang dibutuhkan tidak tersedia dalam organisasi”.

Kebanyakan orang yang diterima barangkali akan merupakan penggantian dan tentu saja anda tahu apa yang anda cari. Tetapi apakah anda benar-benar tahu. Salah satu alasan utama mengapa orang berhenti adalah mereka pada mulanya seharusnya tidak terpilih. Kesalahan terjadi

¹² Oteng Sutisna, *Op.cit*, h.110.

karena tugas-tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan belum dianalisa secara sempurna, dan belum dipersiapkannya rincian yang tepat apa yang perlu diketahui pemegang jabatan, dan sanggup untuk melakukan.

Rekrutmen adalah proses penunjukan orang-orang dalam jumlah yang mencukupi dan kualifikasi sesuai dan mendorong mereka untuk melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. Dalam banyak organisasi besar, proses tersebut dimulai dengan pendaftaran pegawai. Suatu proses pendaftaran pegawai adalah bentuk persoalan dalam proses aktif memperoleh pegawai, khususnya mencakup informasi sebagaimana ada dalam bidang pekerjaan tertentu, tanggal mulai, skala gaji dan ringkasan kewajiban utama.

Selain itu ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan dalam bentuk menarik tenaga kerja antara lain; 1) batasan-batasan pasar tenaga kerja, dengan mempertimbangkan orang-orang yang mencari pekerjaan dan lembaga yang mencari pegawai, 2) keterampilan yang tersedia, 3) kondisi perekonomian, dan 4) menarik tidaknya suatu lembaga.¹³

Namun ada juga proses pemilihan dan penempatan pegawai yang bersumber dari dalam institusi itu sendiri atau yang lebih dikenal dengan promosi. Ada beberapa keuntungan melaksanakan promosi dari dalam, yaitu:

- 1) Membuat peningkatan moral kerja,
- 2) Meningkatkan kualitas seleksi, sejak dari kekuatan dan kelemahan pengisian dari dalam yang biasanya lebih baik dikenali daripada dari luar,
- 3) Dapat memotivasi pegawai untuk mempersiapkan ;lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas,
- 4) Dapat membolehkan melakukan pekerjaan lebih baik dalam pengisian karena jaminan prospek promosi lebih baik,
- 5) Dapat menjamin bahwa keberadaan pegawai adalah lebih dipergunakan sepenuhnya”.

¹³ Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, Jakarta : Rineka Cipta, 13, h. 136.

Sebaliknya promosi dari dalam, juga dapat mendingkatkan ketidakberuntungan, di antaranya:

- 1) Suatu penyediaan yang mencukupi, pengisian kualifikasi mungkin tidak diperoleh di dalam organisasi.
- 2) Sumber dari dalam mungkin mengarah kepada gagasan yang berkurang (*Inbreeding ideas*). Karena pegawai yang ada kurang memiliki gagasan baru atas bagaimana melakukan pekerjaan lebih efektif.

Meskipun organisasi memiliki sumber dari dalam untuk melakukan promosi, maka rekrutmen dari luar diperlukan hanya untuk mempertahankan/memelihara stabilitas kekuatan tenaga kerja. Hal ini khususnya berkenaan dengan kebutuhan khusus dalam perubahan organisasi dan pertumbuhannya. Sumber utama pegawai baru mencakup pesaing, lembaga bisnis lain, dan perwakilan pemerintah, sekolah tinggi, sekolah kejuruan, perguruan tinggi, dan universitas serta perusahaan penerah tenaga kerja. Sedangkan metode rekrutmen adalah dapat dilakukan dalam surat kabar, atau media lain serta kantor tenaga kerja, serta badan penerah tenaga kerja”.

2. Proses Seleksi

Suatu proses yang berisikan kegiatan testing, interview, calon-calon dan menetapkan calon yang terbaik sebagaimana diperoleh”. Untuk pekerjaan-pekerjaan yang baru, keharusan menganalisis tugas dan mempersiapkan rincian jabatan yang berdasarkan analisis ini bahkan sangat ditekankan, mungkin hanya ada pengertian yang dangkal tentang pekerjaan tersebut pada waktu perencanaan sumber daya manusia sedang dipersiapkan, yaitu: (1) Menganalisis jabatan, (2) Mempersiapkan uraian jabatan, (3) Mempersiapkan rincian pegawai.

Dalam proses seleksi SDM kependidikan ada beberapa hal yang harus diperhatikan. Tiap langkah masing-masing menyumbang kepada dayaguna seleksi. Beberapa langkah tersebut yaitu: 1) merumuskan dengan teliti peranan-peranan, 2) menetapkan standar seleksi, 3) mengidentifikasi calon-calon yang memberi harapan baik, 4) mengumpulkan informasi yang diperlukan, dan 5) menilai bakal calon.¹⁴

¹⁴*Ibid*

Proses ini dimaksudkan untuk menjamin bahwa calon guru dan tenaga kependidikan yang dibutuhkan benar-benar diperoleh sesuai dengan keterampilan yang ada. Untuk itu, diperlukan penerimaan dari sumber yang luas dan memenuhi kriteria yang dipersyaratkan.

3. Proses Orientasi

Orientasi adalah bagian dari proses penempatan staf, pegawai baru belajar tentang kewajibannya, yang harus dicapai pekerja, dan belajar tentang peraturan, undang-undang, dan keuntungan-keuntungan perusahaan". Proses *staffing* adalah komponen utama administrasi personalia. Karena *staffing* tidak hanya mengusahakan orang-orang tetapi juga memelihara mereka. Orientasi personil baru meminta perencanaan yang teliti dan pelaksanaan yang hati-hati. Selama masa orientasi inilah para staf mendapatkan kesan pertama mereka tentang kebijakan sekolah.

Selain itu, rekrutmen dan penempatan sumberdaya kependidikan perlu memperhatikan hal-hal, di antaranya: (1) rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan harus berdasarkan seleksi yang mengutamakan mutu, (2) sejalandengan semangat otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan maka rekrutmen personalia perlu didasarkan kepada kebutuhan wilayah dengan cakupan kabupaten dan kota, (3) perlu dilakukan sistem pengangkatan, penempatan dan pembinaan tenaga kependidikan yang memungkinkan para calon tenaga kependidikan mengembangkan diri dan karirnya secara luasa sehingga mereka dapat mengembangkan kemampuannya sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman".

4. Pemberian Kompensasi

Para pegawai juga harus menerima kompensasi dalam bentuk gaji, pah atau insentif sepanjang dengan keuntungan pegawai seperti sebagai suatu asuransi dan liburan. Beberapa imbalan memerlukan pelayanan dinyatakan dengan aturan, seperti sebagai keamanan sosial, kompensasi pekerja, kondisi kerja yang aman, danm pembayaran lembur".

5. Penilaian Kinerja Pegawai

Kemudian adalah penilaian kinerja individu. Hal itu tidak hanya sebagai aktivitas evaluasi semata tentang bagaimana tingkat kinerja

orang-orang, tetapi juga menunjukkan bagaimana baiknya aktivitas sumberdaya manusia yang sudah berlangsung. Kinerja yang miskin mungkin bermakna bahwa aktivitas seleksi, pelatihan atau pengembangan seharusnya diperbaiki. Atau mungkin ada masalah dengan hubungan pegawai".

6. Pelatihan dan Pengembangan

Telah diketahui bersama bahwa suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relative singkat yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan adalah melalui pelatihan. Keberadaan pelatihan dan pengembangan sumberdaya tenaga kependidikan merupakan bahagian penting dalam peningkatan kualitas tenaga kependidikan. Dalam konteks ini pelatihan adalah mengajarkan keterampilan yang berguna pada masa sekarang atau waktu dekat. Sedangkan pengembangan adalah mengajarkan keterampilan dengan fokus masa depan. Baik pelatihan maupun pengembangan adalah mencakup kegiatan mengajarkan sesuatu berupa sikap, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan seseorang. Kedua kegiatan tersebut dirancang untuk memberikan sesuatu yang baru untuk keberhasilan tugas yang diperlukan.

Pembinaan guru adalah serangkaian usaha bantuan kepada guru terutama layanan professional yang dilakukan kepala sekolah, pemilik sekolah/ pengawas untuk kemampuan mengajar yang bermuara kepada peningkatan mutu kelulusan sekolah.

Istilah lain yang populer digunakan dalam memahami pembinaan guru adalah *staff development* (pengembangan staf). Kepala sekolah dan supervisor memberikan bantuan kepada staf guru untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik (*to help*).

Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa pengembangan staf (guru) adalah proses memelihara dan melatih untuk meningkatkan kualitas personil. Jadi diperlukan adanya program pengembangan professional guru sehingga para guru mendapatkan informasi baru, baik berupa pengetahuan, keterampilan, pembinaan sikap dan komitmen mengajar sebagai tugas professional yang mulia.

Intinya adalah bahwa pengembangan guru adalah proses memberikan respon terhadap bantuan pribadi guru yang meliputi kepribadian dan keterampilan menjadi guru yang lebih baik secara berkelanjutan. Berdasarkan pendapat di atas bahwa pelatihan berisikan rencana yang dirancang untuk meningkatkan inerja pada level individu, kelompok, atau level organisasi.

Dalam upaya meningkatkan kinerja yang terukur, maka diperlukan perubahan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dan perilaku sosial bekerja para pegawai melalui pelaksanaan pelatihan tertentu. Dalam kajian ini pelatihan adalah proses sistematis mengantarkan perilaku pegawai dalam suatu arah untuk meningkatkan pencapaian sasaran organisasi. Pelatihan berhubungan dengan keterampilan dan kemampuan kerja masa kini. Tetapi pelatihan juga berorientasi masa kini dan membantu memahirkan keterampilan dan kemampuan khusus pegawai untuk mencapai keberhasilan”.

Latihan adalah untuk mengisi kesenjangan antara apa yang dapat dikerjakan seseorang dan siapa yang seharusnya mampu mengerjakannya. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa secepat mungkin pegawai dapat mencapai suatu tingkat kemampuan kerja dalam jabatan mereka. Pelatihan akan membentuk dasar dengan menambah keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki prestasi dalam jabatan yang sekarang atau mengembangkan potensinya untuk masa yang akan datang.

Pengembangan dapat dirumuskan sebagai pembentuk tingkah laku melalui pengalaman. Hal ini mengadakan persiapan untuk pegawai supaya bekerja lebih baik dalam pekerjaan yang sekarang dan mempersiapkan mereka untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang. Pengembangan tersebut membangun kekuatan dan membantu mengatasi kelemahan-kelemahan, dan memberi kepastian bahwa organisasi telah menyediakan tenaga-tenaga ahli yang diperlukan.

Pengembangan berlangsung di semua tingkat. Bagi pimpinan kerja dan pengawas-pengawas yunior, tenaga-tenaga kantor, para teknisi dan staf ahli seharusnya diprogramkan untuk memberikan latihan yang tepat pada waktu yang tepat untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan pegawai dengan memberi tugas-tugas baru yang harus mereka laksanakan. Penilaian prestasi dan bimbingan mempunyai peranan yang penting.

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan baik melalui pelatihan maupun pendidikan pegawai dalam usaha meningkatkan mutu pegawai.¹⁵

Dengan kata lain, program Pelatihan dan pengembangan adalah usaha formal untuk membantu pegawai belajar keterampilan baru, meningkatkan keterampilan atau meningkatkan kemampuan mereka untuk bekerja dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan diperlukan dalam bagian sebagai orang, pekerja dan organisasi adalah selalu berubah. Pelatihan dapat membantu memudahkan administrator dalam mengurangi penolakan terhadap perubahan. Pengembangan sumber daya manusia adalah mengenai latihan dan pengembangan.

Ada beberapa isu struktural dalam pelaksanaan pelatihan, organisasi, yaitu:

- 1) Komitmen perusahaan/lembaga kurang dan tak terwujud. Banyak perusahaan yang berjalan tanpa ada pelatihan. Hal itu terjadi karena terlalu konsentrasi pada manajer, teknik dan profesional, tidak kepada para pekerja. Sementara perubahan saat ini mengasikkan perubahan wajah yang memperkenalkan teknologi baru yang memadukan penggabungan pendekatan terhadap rancangan organisasi sehingga memerlukan pelatihan”.
- 2) Kebanyakan pelatihan tidak memadai. Karena itu diperlukan paling tidak 2 % keuntungan tahunan untuk pelatihan.
- 3) Keluhan bisnis atas prestasi lulusan lembaga pendidikan. Karena lembaga pendidikan tidak memberikan jaminan atas lulusannya yang dipekerjakan. Akibatnya, perusahaan harus mengabdikan sejumlah biaya lagi dalam melatih para pegawai”.
- 4) Pelatihan pegawai menjadi problema utama dalam lembaga bisnis dan jasa.
- 5) Meskipun banyak sindiran atas pelatihan, namun harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang akan menghasilkan keuntungan lebih banyak.

¹⁵Daryanto, *Op.cit*, h. 137.

- 6) Pemerintah tidak menyediakan pembiayaan yang memadai untuk pelatihan membantu menyegarkan pegawai.
- 7) Para pelaku bisnis, mengharapkan bantuan pemerintah.
- 8) Para pegawai dan sekolah harus mengembangkan keterbukaan dalam melaksanakan tanggung jawab kebutuhan pasar kerja.
- 9) Bantu organisasi pekerja. Dalam hal ini organisasi pekerja dapat memberikan pelatihan dalam memberdayakan pekerja”.

Untuk tingkat yang lebih tinggi, program pengembangan bertujuan secara sistematis adalah untuk mengenal bakat, meningkatkan keterampilan, memperluas pengalaman dan membantu pegawai untuk menumbuhkan kesanggupan menerima tanggung jawab yang besar.

Pelatihan dan pengembangan seharusnya dimulai bila individu bergabung dengan perusahaan dan harus berlanjut melalui karier mereka. Hal ini mencakup pembelajaran di kelas, pelatihan dalam pekerjaan dan berbagai macam bentuk konseling pekerja, seperti perencanaan karir, dalam metode baru untuk membantu pegawai menjadi lebih baik dari apa yang mereka lakukan dalam pekerjaan secara konstan terus dikembangkan, tetapi biaya yang harus dipersiapkan harus terintegrasi kepada sumberdaya manusia.

Sistem penilaian kinerja mungkin dapat digunakan untuk mengidentifikasi pelatihan kebutuhan pengembangan dan untuk mengukur kemajuan dalam bidang yang dilaksanakan. Pengembangan organisasi, sebagai suatu jenis khusus dari pelatihan dan pengembangan, adalah suatu rencana dan usaha sistematis untuk perubahan organisasi secara khusus kepada lebih dalam hal yang bersifat lingkungan perilaku.

Dengan kata lain, program pelatihan dan pengembangan adalah usaha formal untuk membantu pegawai mempelajari keetrampilan baru, meningkatkan ketrampilan yang dimiliki, atau selain itu meningkatkan kemampuan mereka menggerakkan organisasi. Pelatihan dan pengembangan dibutuhkan sebagai bagian yang mempengaruhi pegawai, pekerjaan dan organisasi sebagai hal yang berubah.

Pelatihan sangat penting bagi masa depan pegawai, karena itu pelatihan adalah jangka pendek, sebagai usaha meningkatkan kinerja masa kini dan masa depan pegawai.

Program pengembangan sumberdaya manusia (SDM) membantu memastikan bahwa organisasi tersebut mempunyai orang-orang ahli dan berpengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Mereka bertujuan melatih pegawai baru untuk memperoleh tingkat kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka dengan cepat dan ekonomis dan mengembangkan kemampuan-kemampuan dari staf yang ada sehingga prestasi mereka pada jabatan-jabatan yang sekarang ditingkatkan dan mereka dipersepsikan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Cara pendekatan yang digunakan oleh sumber daya manusia untuk mencapai tujuan mereka dinyatakan sebagai berikut:

Pengenalan kebutuhan keterampilan (keahlian) dan belajar pengelolaan aktif pegawai untuk jangka yang panjang di masa yang akan datang dalam hubungan menjelaskan hukum dan strategi usaha. Belajar dari pengalaman yang dikelola, untuk saat khusus, dan dirancang untuk menghadapi kemungkinan adanya perubahan perilaku.

Titik awal program sumber daya manusia terletak pada rencana strategi perusahaan yang dialihkan ke rencana sumber daya manusia.

Rencana-rencana ini menetapkan persyaratan dalam bentuk angka-angka dan juga menetapkan tambahan keterampilan yang baru yang dibutuhkan oleh organisasi karena adanya perubahan rencana produksi, perkembangan pasar dan teknologi. Sumber-sumber informasi lebih lanjut untuk pengembangan sumber daya manusia akan dihasilkan oleh prosedur-prosedur penilaian yang menentukan latihan-latihan perorangan dan perusahaan, serta pengembangan kebutuhan.

Keuntungan

Manfaat yang diperoleh dari latihan dan pengembangan pegawai secara sistematis, adalah:

- 1) tersedianya tenaga-tenaga terampil yang diperlukan untuk mencapai tujuan
- 2) mempersingkat waktu belajar, sehingga pegawai baru dapat berprestasi pada tingkat seperti pegawai yang sudah berpengalaman dan efektif, ekonomis dan secepat mungkin,

- 3) memperbaiki efisiensi dan efektivitas dari pegawai –pegawai yang ada,
- 4) membantu pegawai untuk mengembangkan kemampuan alamiah mereka, sehingga perusahaan dapat menemukan sumberdaya manusia persyaratan yang diperlukan di masa yang akan datang, baik kualitas maupun kuantitasnya.

Untuk itu perlu dinilai program pengembangan sumberdaya manusia sebagai suatu investasi organisasi. Perlu dibuat anggaran biaya untuk tujuan dimaksud tetapi jika pengeluaran ini digunakan sungguh-sungguh maka akan memberikan hasil yang sangat berguna di kemudian hari”.

Untuk menerapkan dan memelihara suatu program pengembangan sumber daya manusia, ada beberapa hal yang perlu diketahui:

- 1) Mengerti prinsip-prinsip dasar bagaimana orang belajar hal ini akan memberikan pengetahuan kepada Anda, bagaimana merencanakan dan menyelenggarakan program-program latihan.
- 2) Menghargai konsep latihan yang sistematis apa yang harus Anda lakukan untuk mendapatkan hasil.
- 3) Mengetahui bagaimana menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
- 4) Mampu merencanakan program dan latihan pengembangan yang akan memenuhi kebutuhan yang ditetapkan. Hal ini termasuk di dalamnya kursus-kursus resmi dan tak resmi di dalam atau di luar jabatan.
- 5) Mengetahui cara memilih dan mempergunakan teknik-teknik latihan yang sesuai.
- 6) mengerti cara memperoleh program pengembangan manajemen yang terbaik.
- 7) Mengambil langkah-langkah untuk mengevaluasi hasil-hasil latihan dan program-program pengembangan serta memanfaatkan hasil evaluasi untuk memperbaiki efektivitas mereka.

Latihan kerja akan berjalan baik bila didasarkan atas pengertian tentang cara belajar yang sesuai. Ada 10 situasi yang diperlukan agar sukses dalam belajar, yaitu :

- 1) Seseorang harus mempunyai motivasi untuk belajar – dan dia akan di motivasi bila dia berpikir ada sesuatu yang bermanfaat untuk dirinya.
- 2) Orang yang belajar harus mendapatkan suatu kepuasan dari hasil belajarnya.
- 3) Standar prestasi dan sasaran yang diharapkan harus ditentukan untuk diketahui orang yang bersangkutan.
- 4) Orang yang bersangkutan memerlukan petunjuk dalam bentuk pengarahan dan umpan balik mengenai cara yang sedang dia lakukan.
- 5) Belajar adalah proses aktif bukan pasif. Paling baik orang belajar melalui perbuatan dan merasa terlibat, bukan hanya mendengarkan.
- 6) Teknik-teknik latihan harus digunakan dengan perbedaan untuk menyesuaikan tujuan dengan program latihan dan kebutuhan individu.
- 7) Metode belajar seharusnya bervariasi untuk menarik minat.
- 8) Waktu harus disediakan cukup untuk menyerap pelajaran. Adanya kurva proses belajar, yang mencerminkan waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan suatu keterampilan, harus selalu diingat ketika perencanaan kursus-kursus dan peninjauan laporan mengalami kemajuan.
- 9) Orang yang bersangkutan memerlukan dorongan semangat untuk mendapatkan perilaku yang tepat. Dengan kata lain, dia perlu mengetahui bila dia telah mengerjakan dengan baik, untuk memberi kepastian kepadanya bahwa dia sudah mencapai kebiasaan yang baik, dan keterampilan yang baik akan mendorongnya belajar lebih banyak.
- 10) Sebagai suatu proses, belajar dapat menjalankan sejumlah tingkatan yang berbeda tingkat kompleksitasnya, tergantung daripada jabatan. Program latihan dan teknik-teknik latihan perlu disesuaikan sewaktu-waktu.

Agar berhasil, adalah perlu mengkombinasikan beberapa sistem pendekatan terhadap latihan dan hal ini berarti:

- 1) Menetapkan dan menganalisis kebutuhan-kebutuhan latihan.
- 2) Menetapkan tujuan latihan-latihan harus dimaksudkan untuk mencapai tujuan latihan yang dapat diukur dalam bentuk peningkatan dan perubahan perilaku yang membawa ke arah prestasi yang lebih baik.

Memperiapkan rencana-rencana latihan yang sesuai dengan tujuan, yang akan menggambarkan biaya-biaya dan keuntungan-keuntungan dari program latihan yang diusulkan.

Memantau dan menganalisis hasil.

Memberikan umpan-balik dari hasil evaluasi latihan, sehingga latihan dapat ditingkatkan.

Latihan harus sesuai dengan kebutuhan, tetapi seringkali tidak demikian. Hal ini terjadi karena seseorang telah mendengar bahwa latihan itu adalah sesuatu yang baik. Akibatnya: "mari kita adakan kursus untuk percakapan", "Mari kita adakan program latihan bagi pengawas pendidikan", mari kita kirim "staf administrasi kepegawaian untuk kursus yang digambarkan dalam brosur yang saya dapat tadi pagi".

Ternyata isi kursus tertentu tersebut hanya sedikit atau sama sekali tidak ada hubungannya dengan kebutuhan peserta. Jika belajar mencapai tujuan tidak ditetapkan, metode yang digunakan kurang tepat, peserta akan sukar menghubungkan materi yang telah dipelajari di kelas dengan praktik yang harus dilakukan, maka akhirnya tidak mungkin mereka mengevaluasi hasil yang dicapai".

Salah satu masalah terbesar yang akan anda temukan di luar tempat kerja adalah menerapkan permasalahan apa yang dipelajari dalam latihan di tempat kerja. Masalah ini dapat diatasi jika latihan didasarkan pada analisis kebutuhan latihan, sehingga keterampilan dapat diajarkan dan pengalaman yang diperlukan dapat direncanakan. Cara ini akan memenuhi kebutuhan yang diperlukan.

Pengembangan karir

Apa yang diinginkan pegawai tentang karir mereka? Ada beberapa hal yang diinginkan pegawai terkait dengan karir mereka, yaitu: (1) kesempatan karir, pegawai ingin kesamaan dalam sistem promosi dengan atasan, (2) penghargaan peluang bagi kemajuan karir, (3) kepedulian supervisor, para pegawai ingin supervisor mereka memainkan peran secara aktif dalam pengembangan karir dan memberikan waktu umpan balik tentang kinerja mereka, (4) kesadaran akan peluang, bahwa pegawai ingin mengetahui tentang peluang bagi peningkatan karir mereka, (5) minat pada pekerjaan, bahwa pegawai membutuhkan sejumlah informasi berbeda

tentang informasi dan tingkatan minat berbeda dalam peningkatan karir, yang bergantung atas keragaman faktor, (5) kepuasan karir, bahwa pegawai tergantung atas usia mereka dan pekerjaan atas perbedaan level dari kepuasan karir mereka".

Pengembangan karir terdiri dari tindakan personal yang dilaksanakan untuk mencapai perencanaan karir. Tindakan ini mungkin disponsori oleh bidang sumberdaya manusia atau manajer lain yang diberi kewenangan, dan mungkin saja mereka yang melaksanakan secara independen dari bidang sumberdaya manusia".

Setiap pribadi harus menerima tanggung jawabnya bagi pengembangan karir atau kemajuan karir. Salah satu komitmen pribadi yang dibuat adalah, beberapa tindakan pengembangan karir mungkin memberikan kegunaan. Tindakan tersebut mencakup: (1) kinerja tugas, (2) Pembukaan, (3) Jaringan kerjasama, (4) Pendaftaran, (5) Kepatuhan organisasi, (6) Mentor dan sponsor, (7) Kunci bawahan, (8) Peluang pertumbuhan, (9) Pengalaman internasional".

Saat ini diperlukan adanya perencanaan karir guru yang lebih mengacu kepada kinerja, ketimbang formalitas saja. Oleh karena itu, sistem kenaikan pangkat dan jabatan guru harus benar-benar mempertimbangkan faktor-faktor kemampuan akademik, sosial, dan kepribadian dalam mengelola pembelajaran baik di dalam sekolah maupun di luar sekolah.

Untuk itu perencanaan dan pembinaan karir guru, tidak hanya berfokus kepada fungsi sebagai pengawas dan kepala sekolah dengan pola rekrutmen yang kurang bisa dipertanggung jawabkan, hanya karena faktor kekeluargaan, kesenioran, atau nepotisme dan kolusi. Maka peluang percepatan pengembangan karir guru harus dimungkinkan bila kinerja dan keunggulan seorang guru benar-benar dapat diteladani bagi kebanyakan guru lainnya.

Berkenaan dengan pengembangan karir guru, maka perlu dikemukakan bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karir sumberdaya manusia kependidikan, yaitu: (1) pengangkatan seseorang dalam jabatan tenaga kependidikan harus dilakukan melalui seleksi yang ketat, adil dan transparan, dengan mengutamakan kapasitas kepemimpinan yang bersangkutan, (2) fungsi kontrol atau pengawasan pada semua jenis dan jenjang pendidikan perlu dioptimalkan sebagai sarana untuk memacu mutu pendidikan".

DAFTAR PUSTAKA

- Pearce, J. dan Robinson, R. B. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997.
- ..., Linda dan Barbara Graham, *The Counselling Approach to Career Guidance*, London: Routledge, 1996.
- ..., Mohammad, dkk, *Ilmudan Aplikasi Pendidikan*, Bandung: Pedagogiana, 2000.
- ..., Mawati dan Mohammad Arifin, *Meningkatkan Kinerja Pengawas Sekolah*, Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2014.
- ..., Ryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2013.
- ..., Momo, *Manajemen dan Tata Kerja Perpustakaan Sekolah*, Jakarta: Grasindo, 2001.
- ..., Caprio, Ricard, *Tips Mengelola Laboratorium Sekolah*, Yogyakarta: Dippa Press, 2013.
- ..., Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- ..., Andi, Onong Uchjana, *Human Relations dan Public Relation*, Bandung: Mandar Maju, 1993.
- ..., ah, Nanang, *Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- ..., i, Muhammad, *The Art of Leadership in Islam*, Jakarta: Khalifa, 2007.
- ..., urrohman, Pupuh, dan A.A. Suryana, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Aditama, 2011.
- ..., on, John L, Dkk, *Organizations : Behavior, Structure, Process*, Chicago: Irwin, 1997.

- Gibson, Jane Withney dan Richards M. Hodgetts, *Organizational Communication, A Managerial Perspectives*, New York: Harper Collins Publisher, 1991.
- Greenfield, Thomas dan Peter Ribbins, *Educational Administration*, London: Routledge, 1993.
- Gunawan, Ary H, *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Mikro*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Gunter, Helen M, *Leaders and Leadership in Education*, London: Paul Chapman Publications, 2001.
- Herabudin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2009.
- Huber, Stephen Gerhard, ed, *School Leadership International Perspectives*, London: Springer, 2010.
- Ibrahim, Anwar, *Memahami Paradigma Baru Pendidikan Nasional dalam UU Sisdiknas*, Jakarta: Depag RI, 2003.
- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 020/U/1998 tanggal 6 Februari 1998.
- Locke, Edwin A. & Associates, *Esensi Kepemimpinan*, Jakarta: Spektrum, 1997.
- Lunenburg, Fred C dan Allan C. Ornstein, *Educational Administration, Concepts and Practice*, Australia: Wadsworth, 2000.
- Maryono, *Dasar-dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*, Yogyakarta: Ar Ruz Media, 2011.
- Makmur, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Mercer, Justin, et al, *Human Resources Management in Education*, London: Routledge, 2010.
- Nasution, Irwan, *Administrasi Pendidikan*, Medan: Perdana Publishing, 2011.
- Pidarta, Made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Permendikbud Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Pendidikan.

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No 19 tahun 2005, Tentang Standar Nasional Pendidikan.

Pratiwi, Eka, *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2014.

Rahmatullohman, Pupuh dan AA, Suryana, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Adytama, 2011.

Rahmatullohman, Veithzal & Arviyan Arifin, *Ilamic Leadership: Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Rahmatullohman, Ahmad, *Administrasi Pendidikan*, Padang: IAIN IB Press, 2000.

Rahmatullohman, Piet A, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta :Rineka Cipta, 2000.

Rahmatullohman, Zulfan, *Psikologi Konseling*, Jakarta: Rajawali Press, 2013.

Rahmatullohman, Ken, ed, *A New Paradigm of Leadership*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 1997.

Rahmatullohman, Sondang P, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1974.

Rahmatullohman, dkk, *Qualities of Effective Principals*, Alexandria: ASCD, 2008.

Rahmatullohman, Oteng, *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoritis Untuk Praktik Profesional*, Bandung: Angkasa, 1985.

Rahmatullohman, Subroto, *Hubungan Sekolah dengan Masyarakat*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

Rahmatullohman, Inu Kencana, *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Rahmatullohman, Aruddindan Asrul, *Kepemimpinan Pendidikan Kontemporer*, Bandung: Citapustaka Media, 2013.

Rahmatullohman, James H, dkk, *Qualities of Effective Principals*, Alexandria: ASCD, 2008.

Rahmatullohman, Subroto, *Hubungan Sekolah dengan Masyarakat*, Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

Rahmatullohman, Arjadi, Semuil, *to Be a Great Leader*, Yogyakarta: Andi, 2007.

Rahmatullohman, Arjadi, *Bimbingan dan Konseling di Madrasah dan Sekolah (Integrasi)*, Jakarta: Rajawali Press, 2007.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, tt.

Yahya, *Sistem Manajemen Pembiayaan Pendidikan: Suatu Studi tentang Pembiayaan Pendidikan Sekolah Dasar di Provinsi Sumatera Barat*, Bandung: Disertasi Doktor PPs UPI. Tidak diterbitkan, 2003.