



Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd.

DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

LKIS

Buku Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan dirancang untuk membantu mahasiswa dan para praktisi pendidikan khususnya di sekolah dan madrasah dalam memperluas pengetahuan tentang berbagai teori, konsep, proses, dan praktek-praktek serta penerapan manajemen pendidikan di tingkat sekolah atau madrasah.

Buku ini, dilengkapi dengan bab yang membahas manajemen berbasis sekolah, dan manajemen komite sekolah atau madrasah, dengan harapan dapat semakin menambah pengetahuan tentang praktek-praktek manajemen pendidikan.

MANAJEMEN PENDIDIKAN

ISBN 978-623-7177-47-0



9 786237 177470

Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd.



DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN



LKIS

DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd

DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

Copy right ©2020, Bildung
All rights reserved

DASAR-DASAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M. Pd

Editor: Dr. Moch. Chotib, S. Ag., MM.
Desain Sampul: Ruhtata
Lay out/tata letak Isi: Tim Redaksi Bildung

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)
Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan/Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B.A., M.
Pd/Yogyakarta: CV. Bildung Nusantara, 2020

x + 290 halaman; 14,5 x 21 cm
ISBN:

Cetakan Pertama: 2020

Penerbit:

BILDUNG

Jl. Raya Pleret KM 2
Banguntapan Bantul Yogyakarta 55791
Telpn: +6281227475754 (HP/WA)
Email: bildungpustakautama@gmail.com
Website: www.penerbitbildung.com

Anggota IKAPI

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa seizin tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Perkembangan manajemen pendidikan tidak bisa dilepaskan dari perkembangan manajemen di industri atau perusahaan. Namun demikian, penerapan manajemen industri ke dalam manajemen pendidikan dibutuhkan penyesuaian-penyesuaian yang berbasis pada karakteristik pendidikan di sekolah atau madrasah. Buku Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan dirancang untuk membantu mahasiswa dan para praktisi pendidikan khususnya di sekolah dan madrasah dalam memperluas pengetahuan tentang berbagai teori, konsep, proses, dan praktek-praktek serta penerapan manajemen pendidikan di tingkat sekolah atau madrasah.

Buku ini, dilengkapi dengan bab yang membahas manajemen berbasis sekolah, dan manajemen komite sekolah atau madrasah, dengan harapan dapat semakin menambah pengetahuan tentang praktek-praktek manajemen pendidikan.

Semoga buku ini dapat memenuhi kebutuhan para pembaca, mahasiswa, para praktisi pendidikan, dan pihak-pihak yang memiliki kepedulian terhadap dunia pendidikan. Kritik dan saran dari para pembaca sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini selanjutnya.

Jember, 20 Mei 2020

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar __v

Daftar Isi __vii

BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN __1

A. PengertianManajemen __1

B. Pentingnya Manajemen __6

C. Prinsip-Prinsip Manajemen __7

D. Ketrampilan Manajemen __10

E. Sejarah Perkembangan Manajemen __13

BAB II MANAJEMEN PENDIDIKAN __27

A. Pengertian Pendidikan __27

B. Pengertian Manajemen Pendidikan __30

C. Substansi Manajemen Pendidikan __31

D. Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan __34

E. Praktek dan penerapan Manajemen dalam pendidikan __35

BAB III PERENCANAAN PENDIDIKAN __41

A. Pengertian Perencanaan Pendidikan __41

B. Prinsip-Prinsip Perencanaan Pendidikan __44

C. Fungsi Perencanaan Pendidikan __46

D. Jenis Perencanaan Pendidikan __47

E. Proses Perencanaan Pendidikan __50

BAB IV PENGORGANISASIAN __53

- A. Pengertian Pengorganisasian __53
- B. Proses Pengorganisasian __55
- C. Struktur dan Desain Organisasi __58
- D. Kekuasaan dan Wewenang __60
- E. Sentralisasi dan Desentralisasi __65

BAB V PENGGERAKAN __67

- A. Pengertian Penggerakan __67
- B. Pendekatan Penggerakan __68

BAB VI KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN __73

- A. Pengertian Kepemimpinan __73
- B. Model dan Gaya Kepemimpinan __77
- C. Kepemimpinan di Sekolah __90

BAB VII MOTIVASI __97

- A. Pengertian Motivasi __97
- B. Tujuan Motivasi __100
- C. Pandangan dan Teori-Teori Motivasi dalam Manajemen __101

BAB VIII TEKNIK PENINGKATAN MUTU
PENDIDIKAN __111

- A. Pengertian Teknik __111
- B. Pengertian Mutu __111
- C. Teknik Peningkatan Mutu Pendidikan __116

BAB IX BUDAYA DAN IKLIM SEKOLAH __121

- A. Pengertian Budaya Organisasi Sekolah __121
- B. Karakteristik Budaya dan Iklim Sekolah __125
- C. Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah __133

BAB X PENGAMBILAN KEPUTUSAN __141

- A. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan __142

- B. Prinsip-Prinsip Pengambilan Keputusan __144
- C. Proses Pengambilan Keputusan __145
- D. Jenis Pengambilan Keputusan __152
- E. Gaya-Gaya Pengambilan Keputusan __154
- F. Partisipasi Guru Dalam Pengambilan Keputusan __158

BAB XI PENGAWASAN __163

- A. Pengertian Pengawasan __163
- B. Tujuan Pengawasan __166
- C. Prinsip-Prinsip Pengawasan __168
- D. Bentuk-Bentuk Pengawasan __170
- E. Proses Pengawasan __171

BAB XII SUPERVISI PENDIDIKAN __173

- A. Pengertian Supervisi Pendidikan __173
- B. Tujuan Supervisi Pendidikan __178
- C. Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan __182
- D. Peran Supervisor __187
- E. Pendekatan Supervisi Pendidikan __189
- F. Teknik Supervisi Pendidikan __200

BAB XIII MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH/ MADRASAH __209

- A. Latar Belakang Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia __209
- B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) __212
- C. Sejarah Perkembangan MBS/M __215
- D. Tujuan MBS/M __218
- E. Rasionalitas Penerapan MBS/M __220
- F. Karakteristik MBS/M __222
- G. Strategi Penerapan MBS/M __245

BAB XIV KOMITE SEKOLAH/MADRASAH __253

A. Konsep Dasar Komite Sekolah/Madrasah __253

B. Komite Sekolah/Madrasah dalam Perspektif
Peningkatan Mutu Pendidikan __255

C. Proses Pembentukan Komite Sekolah/Madrasah __257

D. Peran Komite Sekolah/Madrasah __261

E. Strategi Pemberdayaan Komite Sekolah/Madrasah __272

Daftar Rujukan __281

Biodata Penulis __289

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN

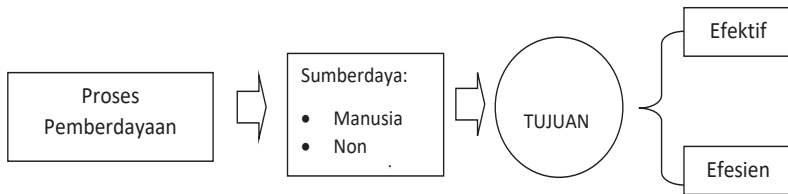
A. Pengertian Manajemen

Pada hakikatnya dalam realitas kehidupan manusia, disamping sebagai makhluk individu, manusia juga sebagai makhluk sosial. Setiap aktivitas manusia hampir selalu menampilkan dua dimensi dari manusia tersebut. Sebagai makhluk individu, ia memiliki kepribadian, sifat, bakat, minat bahkan kreatifitas yang unik berbeda dengan dengan manusia lain. Namun dalam menjalankan aktivitas sosial, mau tidak mau manusia dituntut untuk dapat menyesuaikan dengan lingkungan dan manusia lainnya. Dengan kata lain, manusia tidak bisa dilepaskan dan memiliki ketergantungan satu sama lainnya untuk menjaga keutuhan dan keharmonisan dalam komunitas sosial baik di keluarga, sekolah, kantor, perusahaan, organisasi, maupun komunitas manusia lainnya.

Dalam konteks organisasi, untuk melakukan suatu pekerjaan manusia memerlukan kerjasama dengan orang lain dan dukungan sumberdaya non manusia seperti uang, sarana prasarana maupun material lainnya. Semakin kompleks suatu pekerjaan, semakin menuntut pemberdayaan sumberdaya manusia dan non manusia agar pekerjaan itu dapat dicapai secara efektif dan efisien. Proses pemberdayaan pemberdayaan sumberdaya manusia dan non manusia

untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien disebut manajemen.

Secara etimologi istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris “*management*”. Kata *management* berasal dari kata *manage* yang artinya mengurus, mengatur, mengelola (Kamus, 2. 03) atau berasal dari kata *manage* atau *managiare* yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola (Echols, 2003: 372). Secara terminologis sampai saat ini belum ada pengertian manajemen yang diterima secara universal. Perbedaan tersebut karena adanya perbedaan sudut pandang masing-masing para ahli. Namun demikian pengertian manajemen dapat dilihat dalam dalam gambar diagram 1.1 di bawah ini:



Gambar Diagram 1.1 Pengertian manajemen

Gambar satu di atas menjelaskan bahwa manajemen merupakan proses pemberdayaan sumberdaya manusia maupun non manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Untuk memahami pengertian manajemen berikut ini disajikan beberapa terminologis pendapat para ahli tentang pengertian manajemen:

1. Terry (1968; 4) mengartikan *Management is district process of planning, organizing, actuating, controlling, performed to determine and accomplish stated objective the use of human*

beings and other resources. Manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan dalam rangka mencapai tujuan melalui sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.

2. Kast and Rosenzweig (1979): *Management is a process of planning, organizing, and controlling activities.*
3. Manajemen adalah suatu proses perencanaan pengorganisasian dan pengendalian suatu aktivitas.
4. Stoner (1982: 4): *Management is the process planning, organizing, leading and controlling the efforts organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals.* Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Sergiovanni, Burlingame, Coombs, dan Thurston (1987) *Management is process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently.* Manajemen adalah proses bekerjasama dengan orang lain untuk mencapai tujuan secara efisien.
6. Kootz dan Wehrich ((1990) *Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups.* Manajemen adalah proses rancangan, dan pemeliharaan lingkungan individu bekerjasama dengan orang lain dalam kelompok
7. Blanchard (2001: 3) *Management as working with and through individuals and growth to accomplish organizational goals .* Manajemen diartikan sebagai kerjasama dengan atau melalui individu untuk mencapai tujuan organisasi.

8. Boone dan Kurtz (1984: 4) *Manajemen is the use people and other resauoces to accoplish objectives*. Manajemen adalah menggunakan orang, dan sumberdaya yang lain dalam mencapai tujuan.
9. Atmosudirdjo (1975:19) Menyelesaikan segala sesuatu melalui orang lain.

Dari berbagai pengertian manajemen yang telah disebutkan di atas, dapat dikatakan ada beberapa inti manajemen, yaitu:

1. Adanya tujuan yang ingin dicapai. Semua aktivias orang-orang dalam organisasi dirancang, diorganisir, digerakkan, dan dikendalikan dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasai.
2. Manajemen sebagai suatu proses. Artinya manajemen merupakan langkah-langkah atau cara sistematis dan terpadu untuk mencapai tujuan. Hal ini mengandung arti bahwa, (1) sumber-sumber daya yang semula tidak berhubungan diintegrasikan menjadi suatu sistem menyeluruh untuk mencapai tujuan organisasi, (2) secara sistematis semua sumberdaya manusia organisasi harus melaksanakan aktivitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan organisasi, (3) manajemen mengandung aktivitas melibatkan sumberdaya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan (4) pencapaian tujuan diupayakan secara efektif dan efesien. Yang dimaksud efektif dalam konteks manajemen adalah banyaknya hasil atau tujuan yang dicapai atau efektifitas dapat diartikan sebagai tingkat/derajad pencapaian tujuan yang diharapkan. Dengan kata lain, efektif diartikan tujuan dapat dicapai sesuai perencanaan. Sedangkan pengertian efesien memiliki

konotasi dengan banyaknya ongkos/biaya yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan yang diharapkan.

Dalam perkembangan praktek manajemen, manajemen bukan hanya dipandang sebagai proses aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi, akan tetapi juga dipandang sebagai profesi, ilmu, dan seni.

1. Manajemen sebagai profesi

Karakteristik profesi menurut Ornstein dan Levine (1984: 43-44) disebutkan pertama, membutuhkan komitmen seumur hidup. Kedua, membutuhkan ilmu dan ketrampilan atau kecakapan tertentu. Ketiga, menggunakan research dan teori. Keempat, membutuhkan pelatihan khusus dengan waktu yang cukup. Kelima, memiliki standar baku untuk memasukinya atau syarat-syarat tertentu. Keenam, memiliki otonomi dalam membuat keputusan tentang lingkup kerja tertentu. Ketujuh, menerima tanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukannya berdasarkan standar kerja yang baku. Kedelapan, memiliki komitmen kerja dan klien dengan fokus pada layanan. Kesembilan, menggunakan administrator untuk mengembangkan profesionalnya. Kesepuluh, mempunyai organisasi yang diatur oleh anggota profesi sendiri, Kesebelas, mempunyai asosiasi profesi atau kelompok elit untuk mengetahui dan mengakui keberhasilan anggotanya. Kedua belas, mempunyai kode etik untuk menjelaskan hal-hal yang bersifat ambigu (ganda) dalam layanan profesi. Ketiga belas, memiliki kepercayaan yang tinggi dari masyarakat, dan setiap anggota. Keempat belas, memiliki status sosial dan ekonomi yang tinggi.

Merujuk karakteristik profesi di atas, maka manajemen secara obyektif sebagai profesi.

2. Manajemen sebagai ilmu

Manajemen sebagai ilmu merupakan kumpulan pengetahuan, dan ketrampilan manajerial yang meliputi kemampuan teknis, hubungan manusia, dan konseptual yang tersusun secara sistematis, dan diterima kebenarannya.. Pada prakteknya manajemen tidak hanya berhubungan dengan fasilitas fisik semata seperti sarana dan prasarana, tetapi juga berhubungan dengan komunitas manusia yang dinamis, oleh karena itu efektifitasnya melaibatkan beberapa beberapa disiplin ilmu dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Seperti ilmu agama, ilmu psikologi, ilmu statistik, dan disiplin ilmu lainnya. Gulick (dalam Handoko, 2003: 11) menyatakan manajemen sebagai ilmu secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan.

3. Manajemen sebagai seni

Dalam memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan dibutuhkan kreatifitas dan kemampuan lebih yang kadang-kadang unik. Terry (1967) menjelaskan manajemen sebagai seni *....is personal Creative power plus skill in performance*. Seni merupakan kekuatan pribadi yang kreatif dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan.

B. Pentingnya Manajemen

Pertanyaan yang sering muncul dalam berbagai organisasi adalah mengapa perlu manajemen? Apa pentingnya? Untuk menjawab pertanyaan mendasar ini dapat dicermati dalam praktek kehidupan pribadi, sosial, dan organisasi. Hampir semua kehidupan tersebut selalu bersentuhan dengan manajemen. Setidaknya setiap pribadi maupun organisasi pasti memiliki tujuan. Bagaimana untuk

mencapai tujuan, hambatan-hambatan apa saja untuk mencapai tujuan, dan bagaimana untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut agar tujuan dapat tercapai seperti yang diharapkan merupakan aktivitas manajemen.

Dalam konteks organisasi, mengapa manajemen dianggap penting? Setidaknya ada beberapa argumentasi sebagai berikut:

1. Untuk mencapai tujuan. Setiap organisasi pasti membutuhkan strategi, pendekatan, metode, dan cara bagaimana untuk mencapai tujuan.
2. Agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.
3. Secara empiris manajemen dapat membantu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan.
4. Untuk menjaga keseimbangan karena perbedaan tujuan individu-individu dalam organisasi. Setiap organisasi dimungkinkan munculnya kepentingan-kepentingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu manajemen dipandang menjadi penting untuk menjaga keseimbangan di antara tujuan, sasaran, target yang saling bertentangan dari berbagai pihak tersebut.

C. Prinsip-Prinsip Manajemen

Setiap bidang ilmu pasti memiliki prinsip-prinsip yang diakui kebenarannya. Dalam bidang manajemen juga terdapat prinsip-prinsip yang dapat diterima dan dapat dipergunakan dalam praktik manajemen. Prinsip didefinisikan sebagai pernyataan fundamental yang menjadi pedoman tindakan (Terry, 1967:12). Jika definisi prinsip tersebut dihubungkan dengan manajemen, maka dapat dikatakan bahwa, prinsip manajemen merupakan nilai, norma, dan dasar-dasar yang menjadi pedoman tindakan untuk keberhasilan manajemen.

Henry Fayol (1841 -1925) seorang industrialis dari Perancis yang dikenal sebagai bapak manajemen operasional adalah ilmuwan pertama yang mengemukakan gagasan tentang prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen dan hasil penelitian Fayol diterbitkan dalam buku berjudul "General and Industrial Management" tahun 1916. Berikut 14 Prinsip Manajemen Henri Fayol (Dalam Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995: 36), yaitu:

1. Pembagian kerja (*Devision of Work*): Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian pegawai. Seseorang semakin spesialis, semakin efisien dalam mengerjakan tugasnya. Prinsipnya orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*).
2. Wewenang (*Authority*): Manajer harus memberikan perintah sehingga tugas selesai.
3. Disiplin (*Discipline*): Setiap orang dalam organisasi harus mentaati dan menghormati aturan organisasi.
4. Kesatuan Komando/Perintah (*Unity of command*): Setiap karyawan harus menerima instruksi dari satu orang. Jika karyawan menjadi bawahan dari beberapa manajer cenderung terjadi konflik dan kekacauan wewenang
5. Kesatuan Pengarahan (*Unity of direction*): Setiap aktivitas organisasi harus mengarah pada tujuan. Operasi dalam organisasi yang mempunyai obyek yang sama harus diarahkan oleh seorang manajer.
6. Mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi (*Subordination of individual interest to the common good*): kepentingan pribadi harus tunduk dengan kepentingan organisasi.

7. Upah (*Remuneration*): Kompensasi untuk karyawan harus adil bagi karyawan dan pemilik perusahaan
8. Sentralisasi (*Centralization*): Sentralisasi adalah mengurangi peran bawahan dalam pembuatan keputusan. Sedangkan desentralisasi adalah peningkatan peran bawahan dalam pembuatan keputusan. Fayol percaya bahwa manajer sebagai penanggungjawab akhir, akan tetapi pada saat yang sama harus memberikan wewenang yang cukup kepada bawahan untuk mengerjakan tugas secara efektif. Intinya manajer harus menjaga keseimbangan antara sentralisasi dengan sentralisasi.
9. Hirarki (*The hierarchy*): Garis wewenang organisasi harus jelas.
10. Tertib (*Order*): Sumberdaya manusia, dan non manusia harus berada di tempat yang tepat dan waktu yang tepat. Orang harus berada pada pekerjaan dan posisi yang tepat baginya.
11. Keadilan (*Equality*): Manajer dituntut adil kepada bawahannya.
12. Stabilitas staf (*Stability of staff*): Tingkat perputaran karyawan (keluar atau masuk) yang tinggi tidak baik bagi pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi.
13. Inisiatif (*Initiative*): Bawahan harus diberi kesempatan dan kebebasan berinisiatif dalam menyelesaikan tugasnya. Walaupun mungkin terjadi sedikit kesalahan.
14. Semangat korps (*Esprite de corps*): Menumbuhkan semangat tim akan memberikan rasa kesetiaan pada organisasi. Iklim organisasi dituntut dapat menciptakan kebanggaan,

kesetiaan, dan rasa memiliki organisasi yang tercermin pada semangat korps.

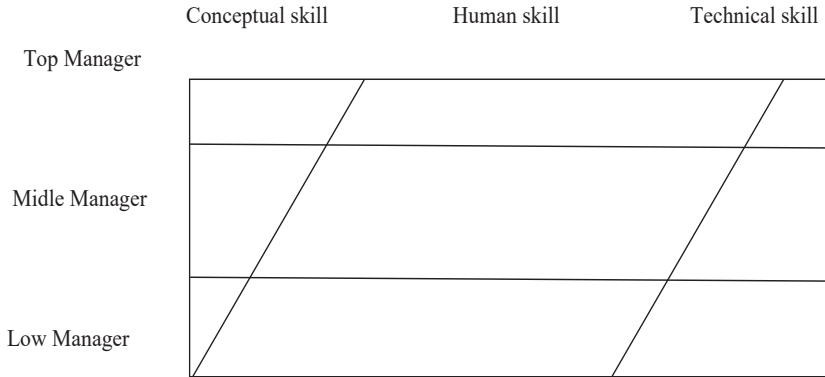
Seiring dengan perkembangan ilmu manajemen, prinsip-prinsip manajemen juga mengalami perkembangan, dan banyak bermunculan prinsip-prinsip manajemen yang dikemukakan oleh para pakar manajemen. Di bidang manajemen mutu terpadu, Willian Edward Deming yang dikenal dan diakui sebagai “Bapak Mutu” (Arcaro, 2005:6) memperkenalkan “14 Poin Deming” sebagai prinsip mutu. Philip Crosby juga membuat prinsip mutu dengan “14 langkah Meraih Mutu” (Sallis, 2006: 110).

D. Keterampilan Manajemen

Keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan fungsi-fungsi manajemen atau aktivitas manajerial banyak dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan manajerial seorang manajer. Menurut Terry (1967: 7) ada tiga bidang keterampilan manajerial (*managerial skill*), yaitu:

1. Keterampilan teknis
2. Keterampilan hubungan manusia
3. Keterampilan konseptual

Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar 1.2. berikut.



Gambar 1. 2. Tentang Keterampilan Manajerial

Gambar 1.2 di atas menunjukkan bahwa, keterampilan manajerial berubah sesuai dengan tingkat atau kedudukan manajer. Pada tingkat top manajer dituntut lebih banyak memiliki keterampilan konseptual dibanding keterampilan teknis. Sebaliknya manajer pada tingkat menengah dan bawah dituntut lebih banyak memiliki keterampilan teknis, dibanding keterampilan konseptual. Gambar di atas juga menjelaskan bahwa, baik manajer puncak, menengah, dan bawah harus memiliki keterampilan hubungan kemanusiaan atau keterampilan berkomunikasi. Selanjutnya ketiga keterampilan tersebut diuraikan secara singkat sebagai berikut:

Pertama, keterampilan konseptual (*conceptual skill*) merupakan kemampuan mental membuat konsep, ide atau gagasan, dan menjabarkan gagasan tersebut ke dalam perencanaan untuk kemajuan organisasi. Dengan kata lain, keterampilan konseptual adalah keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Artinya, manajer harus memiliki keluasaan pengetahuan, dan kemampuan mental untuk menciptakan ide dan mengintegrasikannya

dalam kegiatan organisasi. Termasuk dalam hal ini adalah kemampuan melihat organisasi secara holistik, dan mengintegrasikan bagian-bagian organisasi dalam satu kesatuan aktivitas kerja.

Kedua, keterampilan la kemanusiaan (*human skill*) adalah kemampuan berkomunikasi dengan orang lain baik secara individu maupun kelompok. Secara sederhana, dalam pengertian keterampilan hubungan manusiawi setidaknya mencakup tiga hal. Pertama, merupakan keterampilan untuk bekerjasama dengan orang. Kedua, mencakup keterampilan memotivasi orang lain. Ketiga, mencakup keterampilan mengarahkan orang lain. Keterampilan hubungan manusiawi ini, dibutuhkan para manajer di semua tingkatan (top manajer, middle manajer, low manajer). Efektifitas pekerjaan manajer sangat ditentukan bagaimana kemampuan mereka bekerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ketiga, keterampilan teknis (*technical skill*). Keterampilan ini merupakan kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan peralatan, prosedur-prosedur, teknik-teknik tertentu. Dengan kata lain, keterampilan teknis merupakan keterampilan menggunakan pengetahuan, strategi, metode, teknik, dan alat-alat untuk menyelesaikan tugas tertentu. Jadi, yang termasuk keterampilan teknis adalah kemampuan di bidang pembukuan, kemampuan di bidang komputer, dan kemampuan teknis lainnya. Keterampilan teknis harus dikuasai manajer pada tingkat bawah karena jabatannya bersifat teknis yang dituntut menguasai kemampuan teknis tersebut.

E. Sejarah Perkembangan Manajemen

Mempelajari sejarah perkembangan manajemen dimaksudkan agar memperoleh gambaran secara utuh tentang bagaimana praktek-praktek manajemen di masa lampau, dan bagaimana manajemen berkembang sampai sekarang. Bagi para manajer pendidikan ada beberapa keuntungan. Pertama, berbagai pandangan atau teori manajemen masa lampau dan masa sekarang dapat digunakan para manajer pendidikan sebagai alternatif memecahkan masalah-masalah organisasi. Hal ini sebagaimana yang dikatakan Hoy dan Miskel (2014: 1) bahwa, fungsi teori adalah untuk menjelaskan, memandu penelitian, memproduksi pengetahuan, dan memandu praktek. Kedua, perkembangan manajemen tersebut dapat digunakan untuk mengembangkan praktek-praktek manajemen yang efektif di lembaga pendidikan. Pengembangan manajemen dari para praktisi sangat berguna bagi perkembangan manajemen sebab sampai sekarang tidak ada suatu teori umum manajemen yang dapat diterapkan secara efektif untuk semua situasi organisasi.

Kegunaan dan keuntungan perkembangan teori manajemen bagi para praktisi atau manajer pendidikan diuraikan lebih lanjut oleh Hoy dan Miskel (2014: 11) bahwa, keterkaitan langsung antara teori dan praktek manajemen sekurang-kurangnya ada tiga. Pertama, teori membentuk kerangka acuan bagi praktisi. Kedua, proses berteori memberikan pola analisis umum tentang peristiwa-peristiwa praktis. Ketiga, teori memandu pembuatan keputusan para praktisi. Dengan demikian, hampir tidak mungkin perkembangan manajemen kontemporer tidak ada keterkaitan dengan perkembangan teori dan praktek manajemen sebelumnya.

Secara ringkas sampai saat ini perkembangan manajemen ditandai dengan adanya pemikiran manajemen sebagai teori, pertama, manajemen klasik. Kedua, manajemen ilmiah. Ketiga, manajemen modern. Keempat, manajemen berorientasi hubungan manusiawi. Kelima, manajemen dengan pendekatan sistem. Keenam, manajemen dengan pendekatan kontingensi. Namun demikian, kalau dicermati sebenarnya sebelum adanya teori manajemen sudah ada praktek-praktek manajemen meskipun masih tradisional. Untuk itu dalam uraian perkembangan manajemen dapat juga disebutkan perkembangan pra manajemen. Selanjutnya perkembangan manajemen tersebut akan diuraikan lebih lanjut di bawah ini:

1. Pra Manajemen

Jika pengertian manajemen dianggap sebagai proses atau alat untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai suatu organisasi, maka sebenarnya manajemen sudah ada sejak manusia ada atau sebelum teori manajemen ada. Keberhasilan kerajaan Sriwijaya, Kahuripan, dan Majapahit membuktikan adanya manajemen yang efektif untuk mencapai cita-cita yang diharapkan oleh kerajaan-kerajaan tersebut. Dalam sejarah Islam, kegemilangan Khulafaur Rosyidin, Daulat Umayyah, Daulat Abassiah, bahkan Daulat Umayyah II yang ada di Spanyol membuktikan keefektifan pemimpin mereka dalam mewujudkan tujuannya.

Dalam sejarah perkembangan Islam meskipun teori manajemen belum ada, tetapi prinsip-prinsip manajemen sudah diterapkan. Contohnya prinsip manajemen yang dikemukakan oleh Henry Fayol (1841 - 1925) "*the right man in the right place*" dalam sejarah Islam dikenal dengan suatu prinsip "*Jika suatu perkara diserahkan pada bukan ahlinya,*

tunggulah saat kehancurannya". Dengan demikian periode ini dapat diklasifikasikan sebagai periode pra manajemen.

2. Manajemen Klasik.

Revolusi Industri antara tahun 1750 sampai 1850 yang ditandai dengan penemuan mesin uap oleh James Watt (tahun 1776) membawa perubahan besar terhadap cara manusia mengolah sumberdaya dan memproduksi barang. Dengan kata lain era revolusi industri 1.0 sangat mempengaruhi pola kehidupan manusia termasuk tentang kebutuhan manusia terhadap pendekatan sistematis untuk memberdayakan sumberdaya organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut sekilas ide para tokoh manajemen pada periode perkembangan manajemen klasik.

a. Robert Owen (1771 - 1858)

Robert Owen adalah seorang produsen tekstil Welsh, yang berhasil di Skotlandia. Dia dikenal karena berupaya untuk meningkatkan kondisi kerja pabrik untuk pekerjanya dan mempromosikan komunitas sosialistik eksperimental. Pada awal 1800, ia menjadi kaya sebagai investor dan akhirnya manajer pabrik tekstil besar di New Lanark, Skotlandia. Dia mencurahkan perhatian pada faktor mesin dan tenaga kerja. Dia berpendapat bahwa, jika perawatan mesin, dan karyawan dilakukan dengan baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Owen percaya, kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan karyawan dipengaruhi oleh keadaan baik di dalam maupun lingkungan di luar pekerjaan.

Jadi, Owen sangat menekankan unsur manusia dalam produksi. Ia membuat perbaikan-perbaikan kondisi kerja, dengan pengurangan hari kerja standar. Pada tahun 1810, Owen melembagakan delapan jam sehari di perusahaan miliknya di

New Lanark, skotlandia. Kemudian ia merumuskan tujuan hari kerja delapan jam dan menciptakan slogan: "Delapan jam kerja, delapan jam rekreasi, istirahat delapan jam." Di samping itu, Owen juga membangun perumahan-perumahan untuk karyawan, dan membuat koperasi karyawan dengan menjual barang yang murah. Karena perhatiannya kepada karyawan, Owen dikenal sebagai "Bapak Manajemen Personalia".

b. Charles Babbage (1792 - 1871)

Charles Babbage adalah seorang profesor matematika dari Inggris yang menaruh perhatian terhadap manajemen. Dia banyak mencurahkan waktunya untuk membuat operasi pabrik menjadi lebih efisien. Dia percaya bahwa, prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan membantu menaikkan produktifitas dan dapat menurunkan biaya perusahaan. Babbage juga menaruh perhatian terhadap pembagian kerja berbasis spesialisasi.

Babbage menganjurkan prinsip-prinsip pembagian kerja berdasarkan spesialisasi. Setiap tenaga kerja harus diberi latihan ketrampilan yang sesuai dengan operasi perusahaan. Setiap karuawan harus bertanggungjawab terhadap atas pekerjaan tertentu sesuai keahliannya. Ia menganjurkan kerjasama yang saling menguntungkan antara kepentingan karyawan dan pemilik perusahaan, dan merencanakan skema pembagian keuntungan

3. Manajemen Ilmiah (1898 - Sekarang)

Tuntutan peningkatan produktifitas dan tenaga terampil dalam industri menjadi perhatian dalam manajemen. Munculnya manajemen ilmiah (*scientific management*) merupakan jawaban terhadap tuntutan tersebut. Tokoh yang termasuk memiliki kontribusi dalam pengembangan

manajemen ilmiah adalah: Frederick W Taylor, Henry Laurence Gantt, Frank dan Lilian Gilberth, dan Harrington Emerson. Selanjutnya di bawah ini diuraikan pemikiran F. W. Taylor.

a. Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Frederick Winslow Taylor adalah tokoh pertama yang mengembangkan manajemen ilmiah, dan dia dikenal sebagai “Bapak Manajemen Ilmiah”. Menurut Taylor manajemen ilmiah mengandung dua arti. Pertama, manajemen ilmiah merupakan revolusi mental manajer dan karyawan. Kedua, manajemen ilmiah adalah penerapan ilmu pengetahuan secara ilmiah untuk menghilangkan atau melenyapkan unsur coba-coba untuk setiap pekerjaan.

Taylor berusaha meningkatkan efisiensi, dan produktifitas dalam industri, dengan memperhatikan hirarki. Pada tahun 1911 ia merangkum teknik efisiensinya dalam bukunya *The Principles of Scientific Management*. Manajemen ilmiah Taylor terdiri dari empat prinsip (Dalam Stoner, 1995: 34), yaitu:

1. Metode terbaik untuk melaksanakan tugas dapat ditentukan berdasarkan studi ilmiah dari tugas.
2. Seleksi ilmiah untuk karyawan, agar para karyawan dapat diberi tugas dan tanggungjawab sesuai kemampuannya.
3. Pendidikan dan pengembangan ilmiah untuk karyawan
4. Kerjasama sinergis antara manajer dan karyawan.

Taylor berpendapat bahwa, keberhasilan prinsip-prinsip tersebut memerlukan “revolusi mental” dari manajer dan karyawan. Manajer merupakan pelayan bagi bawahannya, hal ini berbeda dengan pandangan umum saat itu, dimana

karyawan dianggap pelayan bagi atasannya. Tugas manajer adalah melakukan analisa, observasi, dan eksperimen apa yang terbaik untuk organisasi atau perusahaan. Pengaturan terhadap karyawan harus dilakukan secara ketat dan disiplin. Taylor percaya karyawan dan manajer memiliki kepentingan bersama yaitu untuk meningkatkan produktifitas.

Jadi pandangan Taylor terhadap pengelolaan organisasi memiliki beberapa karakteristik. Pertama, pekerjaan harus dapat diukur secara ilmiah. Kedua, Seleksi pekerjaan dan pelatihan karyawan harus menggunakan metode ilmiah. Ketiga, pembagian tanggungjawab antara manajer dan karyawan. Keempat, pengelolaan organisasi harus dapat menciptakan kedisiplinan bagi orang-orang dalam organisasi.

Pandangan lain Taylor adalah sebagai berikut:

1. *Time and motion study*

Untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja, para karyawan harus dianalisa dengan standar waktu dan gerak dalam melakukan pekerjaannya. Dalam standar tersebut dapat diketahui berapa waktu yang seharusnya dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan bagi karyawan. *Time and motion* merupakan pedoman bagi manajer dan karyawan dalam menilai pekerjaan.

2. *Piece wage rate principles*

Prinsip ini menggambarkan besarnya upah yang harus dibayar oleh perusahaan kepada karyawan berdasarkan standar waktu yang ditentukan. Artinya upah karyawan didasarkan atas satuan hasil produksi yang dapat diselesaikan setiap karyawan berdasarkan standar waktu. Penentuan upah dengan prinsip ini dimungkinkan akan terjadi perbedaan upah setiap karyawan. Karyawan yang dapat menyelesaikan

pekerjaan sesuai atau di atas standar atau lebih cepat dari standar waktu yang ditentukan, akan memperoleh gaji yang lebih tinggi. Sebaliknya karyawan yang menyelesaikan pekerjaan di bawah atau tidak sesuai dari standar waktu yang ditentukan, akan memperoleh gaji yang lebih rendah. Model penentuan upah yang berbeda dan bervariasi dimaksudkan supaya karyawan lebih giat bekerja, dan untuk menciptakan iklim kompetisi yang sehat.

3. Separation of planning and performance principles

Prinsip mengandung pengertian bahwa, manajer harus menyusun perencanaan. Perencanaan harus didasarkan atas hasil studi waktu dan gerak, serta data-data yang berhubungan dengan produksi, secara sistematis.

4. Manajemen Modern (1916 - Sekarang)

Manajemen ilmiah menekankan bagaimana cara efisiensi dan produktifitas perusahaan atau pabrik. Manajemen modern atau disebut manajemen administratif (Buford and Bedeian, 1988: 15) atau disebut juga dengan teori organisasi klasik (Stoner, 1995: 35) menekankan pedoman pengelolaan organisasi yang kompleks. Manajemen ini dikenal dengan mempelajari rahasia pola kerja manajer yang sukses. Tokoh manajemen yang termasuk periode ini adalah Henri Fayol, Max Weber, dan Chester Bernard.

a. Henri Fayol (1841 - 1925)

Henry Fayol seorang industrialis dari Perancis yang dikenal sebagai “Bapak Manajemen Modern” (Buford and Bedeian, 1988: 35), dan “Bapak Manajemen Operasional”. Fayol berpendapat bahwa, manajemen sebagai suatu proses, yang elemen-elemennya adalah: perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan kontrol. Selain

itu, Fayol adalah ilmuwan pertama yang mengemukakan gagasan tentang prinsip-prinsip manajemen. Prinsip-prinsip manajemen dan hasil penelitian Fayol diterbitkan dalam buku berjudul "*General and Industrial Management*" tahun 1916. Ada 14 prinsip-prinsip manajemen yang dikemukakan Fayol sebagaimana yang telah diuraikan dalam Bab I, Sub C tentang Prinsip-Prinsip Manajemen di buku ini. Pada hakikatnya fayol tidak beranggapan keempat belas prinsip-prinsip manajemen itu dapat dilaksanakan di semua situasi organisasi. Namun Fayol beranggapan prinsip-prinsip manajemen tersebut merupakan pedoman secara umum.

Menurut Fayol kegiatan suatu organisasi atau perusahaan dapat dibagi dalam beberapa kelompok, yaitu: Pertama, tugas teknik (*technical*), tugas ini meliputi kegiatan produksi. Kedua, tugas komersial (*commercial*) yaitu kegiatan pembelian, penjualan, dan pertukaran barang. Ketiga, tugas finansial (*Financial*). Keempat, Keamanan (*scurity*). Kelima, tugas akuntansi atau pembukuan (*accounting*). Keenam, tugas manajerial (*managerial*).

b. Max Weber (1864 - 1920)

Max Weber adalah seorang Sosiolog Jerman yang dianggap sebagai salah satu pendiri sosiologi dan administrasi negara modern, sekaligus juga dikenal sebagai " Bapak Birokrasi". Weber memandang organisasi sebagai birokrasi, yaitu sistem kerja yang berdasarkan pada tata hubungan dan kerjasama antar jabatan-jabatan secara langsung, formal, rasional, dan impersonal. Dia juga memperkenalkan prinsip-prinsip organisasi secara universal. Berikut kutipan prinsip-prinsip organisasi menurut Weber sebagaimana yang ditulis Mark Hanson dalam bukunya "*Educational Administration And Organizational Behavior*" (Hanson, 1996: 16):

Weber defined a set of principles of organization, which were thought to be universal in their application. These principles should lead an organization toward higher levels of maximum and efficiency.

1. Hierarchical Structure: Authority in an organization is distributed in a pyramidal configuration; each official is responsible for his or her subordinates actions and decisions.
2. Division of Labor: Because the varied tasks to be performed in an organization are too complex for everyone to learn with equal competence, greater efficiency results when tasks are divided into specialty areas and individuals are assigned to tasks according to their training, skill, and experience.
3. Control by Rules: Official decisions and actions are directed by codified rules, thus assuring uniformity, predictability, and stability.
4. Impersonal Relationship: Control over people and activities in an organization can be established more efficiently if purely personal, emotional, and irrational elements are eliminated. The members of the organization are subject to strict and systematic discipline in the conduct and control of their offices.
5. Career Orientation: Employment is based on expertise, promotion is given according to seniority and/or merit, salary is tied to rank in the hierarchy, the individual is always free to resign, and retirement provisions exist. All of these elements contribute to the formation of career employees.

Dengan demikian menurut Weber prinsip-prinsip organisasi yaitu: Pertama, struktur hirarkhis. Artinya otoritas yang ada di organisasi didistribusikan dalam bentuk konfigurasi piramid. Setiap petugas atau orang bertanggungjawab terhadap keputusan dan tindakan bawahannya. Kedua, pembagian kerja: tugas organisasi sangat kompleks, untuk itu perlu dibagi dalam bidang-bidang tertentu agar lebih efisien. Individu diberi tugas sesuai dengan pengalaman, ketrampilan, dan pelatihannya. Ketiga, kontrol didasarkan standar: Tindakan dan keputusan resmi (ekskutif) diarahkan berdasarkan aturan dan undang-undang untuk menjamin keseragaman, prediksi, stabilitas organisasi. Keempat, hubungan antar pribadi: Kendali terhadap orang dan aktivitas dalam organisasi dapat dilakukan lebih efisien jika dihilangkan unsur-unsur pribadi, dan emosional. Setiap orang tunduk pada disiplin yang sistematis, dan ketat. Kelima, Orientasi karier: (1) Pekerjaan didasarkan pada keahlian, (2) Promosi didasarkan senioritas atau kepatutan, (3) Gaji disesuaikan dalam hirarki, dan (4) Individu bebas mengudurkan diri, dan pension pegawai berdasarkan ketentuan yang ditetapkan.

Prinsip-prinsip organisasi Weber tersebut setidaknya memiliki tiga fungsi. Pertama, membantu manajer dalam mengidentifikasi bidang-bidang pekerjaan, dan tingkat inefisiensi dalam organisasi. Kedua, membantu manajer dalam menganalisis kesenjangan antara kondisi organisasi idial dengan kondisi nyata organisasi. Ketiga, pedoman membentuk birokrasi organisasi idial.

3. Chester Irving Bernard (1886 - 1961)

Chester Barnard, presiden Perusahaan Telepon New Jersey Bell pada tahun 1927. Dia menggunakan pengalaman

kerjanya, dan pengetahuan yang diperoleh melalui membaca sosiologi dan filsafat untuk merumuskan teori organisasi (Stoner, 1995: 38). Menurut Bernard tujuan organisasi tidak akan tercapai, jika orang bekerja sendiri. Namun untuk mencapai tujuan, organisasi harus memuaskan kebutuhan tiap individu dalam organisasi. Dengan kata lain, organisasi yang efektif dan efisien adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan antara tujuan organisasi dan individu atau saling menguntungkan.

Bernard mengajukan teori penerimaan otoritas. Teori ini menunjukkan bahwa bawahan menilai keabsahan perintah atasan dan kemudian memutuskan apakah akan mematuhi atau tidak mematuhi. Teori penerimaan otoritas Bernard didasarkan pada pengalamannya sebagai manajer puncak.

6. Manajemen Berorientasi Hubungan Manusiawi (1927 - Sekarang)

Perkembangan manajemen yang berorientasi hubungan manusiawi merupakan reaksi terhadap "Taylorisme" dan pandangan Max Weber. Selain itu, juga dipengaruhi oleh teori-teori baru tentang perilaku manusia, sehingga muncul gerakan hubungan manusiawi. Salah satu terobosan paling penting dalam evaluasi pemikiran manajemen dihasilkan dari serangkaian studi yang dilakukan oleh Elton Mayo mulai tahun 1924 sampai tahun 1933 di Hawthorne pada pabrik di Western Electric Company.

Studi di Hawthorne berlangsung selama delapan tahun dan mengungkap pola perilaku karyawan yang sebelumnya tidak dihargai. Secara umum kesimpulan "Studi Hawthorne", adalah: (1) karyawan akan bekerja lebih giat, jika mereka

percaya bahwa, perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka, dan (2) kelompok pekerja informal atau lingkungan sosial karyawan memiliki pengaruh terhadap produktifitas (Stoner, 1995: 42). Temuan umum lainnya dari "Studi Hawthorne", (Buford, dan Bedeian, 1988: 16) meliputi: Pertama, bahwa pekerja tidak dimotivasi hanya oleh uang. Faktor pribadi dan sosial penting dalam memahami motivasi dan pola sikap karyawan terhadap setiap aspek pekerjaan mereka. Kedua, sikap individu mempengaruhi perilaku karyawan. Ketiga, pentingnya pengawasan yang efektif dalam menjaga moral dan produktivitas karyawan. Keempat, terbukti bahwa kelompok kerja informal berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Manajemen: Pendekatan Sistem

Perkembangan manajemen selanjutnya adalah manajemen dengan pendekatan sistem. Secara sederhana sistem dapat diartikan sebagai kumpulan dari unsur-unsur atau elemen-elemen yang terorganisir, saling berinteraksi, saling tergantung satu sama lain, dan menjadi satu kesatuan. Dalam konteks organisasi, sistem merupakan satu kesatuan dari unsur-unsur yang ada di organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Sistem dalam organisasi setidaknya ada lima unsur, yaitu: (1) Tujuan, (2) Struktur, (3) Sumberdaya, (4) Strategi, dan (5) Informasi.

Hakikatnya manajemen dengan pendekatan sistem, organisasi harus dipandang sebagai satu kesatuan dari unsur-unsur yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan. Artinya efisiensi dan efektifitas organisasi sangat tergantung bagaimana mensinergikan dan menyatukan unsur-unsur dalam organisasi seperti: tujuan, struktur, sumberdaya, strategi, dan informasi dalam mencapai tujuan. Dengan

manajemen pendekatan sistem ini, para manajer dituntut memiliki kemampuan dalam memandangi organisasi secara menyeluruh baik yang terkait dengan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Sebab subsistem baik internal dan eksternal organisasi dapat mempengaruhi efektifitas organisasi.

8. Manajemen: Pendekatan Kontingensi

Pendekatan teori kontingensi kadang-kadang disebut pendekatan situasional merupakan pengejawantahan dari model sistem terbuka. Pendekatan ini dikembangkan oleh manajer konsultan, dan peneliti yang mencoba menerapkan berbagai prinsip-prinsip teori manajemen ke dalam situasi nyata atau pada situasi yang berbeda (Stoner, 1995: 47). Jadi pendekatan kontingensi adalah respon fleksibel terhadap kondisi organisasi yang tidak pasti. Dengan kata lain, pendekatan kontingensi merupakan perubahan dari prinsip-prinsip universal ke prinsip situasional di organisasi.

Ada beberapa asumsi yang melatarbelakangi teori kontingensi (Hanson, 1996: 136-137) yaitu pertama, pandangan teori kontingensi merupakan jalan tengah: Artinya prinsip-prinsip universal dalam manajemen belum tentu cocok untuk semua type dan karakter organisasi, karena tiap organisasi pasti memiliki keunikan dibanding organisasi lain. Kedua, adanya kesimpangsiuran dan perbedaan antara tujuan dan sasaran formal maupun informal. Ketiga, semua organisasi menggunakan sistem terbuka. Keempat, tingkat pencapaian ditentukan oleh proses, dan kesesuaian antara kebutuhan internal maupun eksternal. Kelima, fungsi dasar administrasi adalah melibatkan banyak komponen dalam mencapai tujuan. Keenam, ada cara terbaik dalam organisasi dalam mencapai tujuan. Ketujuh, ada efektifitas setiap organisasi menuntut

pendekatan yang berbeda-beda, tergantung situasi dalam organisasi. Kedelapan, gaya kepemimpinan: menyesuaikan dengan problem organisasi. Kesembilan, inisiasi manajer merupakan input dari berbagai sumber. Kesepuluh, manajer sulit mengetahui semua informasi yang terjadi di organisasi.

Pendekatan kontingensi dapat dipandang sebagai hubungan fungsional antara manajer, dan kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal dengan teori-teori manajemen yang sudah ada. Pada praktek manajemen, manajer selalu dihadapkan pada situasi, dimana situasi tersebut mengharuskan manajer untuk mengambil keputusan demi efektifitas tujuan organisasi. Dalam situasi seperti itu, manajer dituntut untuk menyesuaikan atau mengambil jalan antara teori yang ada dengan kebutuhan dan tuntutan organisasi. Dalam konteks organisasi, pendekatan kontingensi bisa digunakan dalam berbagai aktivitas manajerial.

BAB II

MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Pengertian Pendidikan

Rumusan pengertian pendidikan dimungkinkan bisa berbeda-beda. Merujuk dari berbagai literatur, antara pakar yang satu dengan pakar yang lainnya tidak ada kesamaan dalam merumuskan arti pendidikan. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh sudut pandang dan disiplin masing-masing pakar tersebut. Dari perspektif Sosiologi, pendidikan dapat dirumuskan sebagai usaha pewarisan nilai dari generasi ke generasi. Dari perspektif Ekonomi, pendidikan diartikan sebagai usaha investasi insani (human capital) yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi bangsa. Dari perspektif politik pendidikan juga dapat diartikan sebagai proses menjadi warga negara yg diharapkan suatu bangsa. Perspektif Antropologi pendidikan merupakan proses pemindahan budaya dari suatu generasi ke generasi. Sementara dari perspektif psikologi, pendidikan merupakan perkembangan kapasitas dan perilaku individu secara optimal.

Berikut rumusan pendidikan dari beberapa pakar, antara lain:

1. Lodge (1947: 23): *The word "Education" is used, sometimes in a wider, sometimes in a narrower, sense. In the wider sense, all experience is said to the educative.*

In the narrower, sense "Education" is restricted to that function of the community wich consists in passing on its traditions, its background, and its outlook, to the members of the rising generation.

In the narrower, sense education becomes,in practice identical with schooling formal intructions under controlled conditions.

Kata pendidikan kadang-kadang digunakan dalam pengertian yang luas, kadang-kadang juga digunakan dalam arti yang sempit. Dalam pengertian yang luas, dikatakan semua pengalaman sebagai pendidikan.

Dalam pengertian yang sempit, pendidikan dibatasi oleh fungsi tertentu di masyarakat yaitu pewarisan tradisi, dan pandangan hidup masyarakat kepada generasi berikutnya.

Dalam arti sempit pendidikan berarti identik dengan sekolah yaitu pengajaran formal dalam kondisi-kondisi yang teratur.

2. Rachey (1968: 489): *The term "Education" refers to the broad function of preserving and improving the life of the group through bringing new members into its shared concerns. Education is thus a far broader process than that which occurs in schools. It is an essential social activity by which communities continue to exist. In complex communities this function is specialized and institutionalized informal education, but there is always the education outside the school with which the formal process in related.*

Istilah pendidikan terkait dengan fungsi pemeliharaan dan perbaikan suatu masyarakat. Pendidikan adalah suatu proses yang lebih luas daripada proses yang berlangsung di sekolah. Pendidikan merupakan esensi

aktivitas sosial yang kompleks, modern, mengalami proses spesialisasi dan melembaga dengan pendidikan formal, yang berhubungan pendidikan di luar sekolah.

3. Bruckbacher (1969: 371): *Educational should be thought of the process of man's reciprocal adjustment to nature, to his fellows, and to the ultimate nature of the cosmos.*

Pendidikan diartikan sebagai proses timbal balik manusia dalam menyesuaikan dirinya dengan alam, teman, dan alam semesta.

4. Langeveled (Dalam Pidarta, 1997: 10): Pendidikan adalah memberi pertolongan secara sadar dan sengaja kepada anak yang belum dewasa dalam pertumbuhannya menuju ke arah kedewasaan dalam arti dapat berdiri sendiri dan bertanggungjawab susila atas segala tindakannya menurut pilihannya sendiri.

5. John Dewey, filosof Chicago Amerika Serikat (Dalam Engkoswara, 2010: 6): Pendidikan adalah proses pembentukan kecakapan-kecakapan fundamental secara intelektual, emosional ke arah alam dan sesama manusia.

Berdasar uraian pengertian pendidikan dari berbagai pakar, dapat disimpulkan bahwa, dalam perspektif pendidikan formal pendidikan merupakan proses dan usaha sadar untuk meningkatkan potensi peserta didik (akademik, emosi, dan spiritual) agar dapat berkembang secara maksimal. Definisi ini sejalan dengan undang-undang nomor 20 tahun 2003 pasal 1 disebutkan, bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri,

kepribadian,kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat,bangsa dan negara.

B. Pengertian Manajemen Pendidikan

Merujuk uraian pengertian pendidikan di atas, dapat dikatakan bahwa, pendidikan merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas manusia. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan aktivitas pendayagunaan dan pemberdayaan semua sumberdaya baik manusia maupun non manusia secara optimal. Proses pemberdayaan sumberdaya untuk mencapai kualitas manusia inilah yang disebut manajemen pendidikan. Dengan demikian secara termonologis manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai proses pemberdayaan sumberdaya manusia dan non manusia untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Untuk memperjelas pengertian manajemen pendidikan berikut disajikan rumusan manajemen pendidikan dari berbagai literatur:

1. Campbell, et.al (1983): Manajemen pendidikan adalah *"the management of institutions designed to foster teaching and learning"*.

Manajemen pendidikan adalah manajemen institusi yang dirancang untuk mendorong belajar mengajar. Yang dimaksud dalam pengertian Campbell tersebut adalah sekolah-sekolah umum, organisasi-organisasi pengajaran yang dikembangkan kelompok industri, dan universitas.

2. Gorton (1976: 3), manajemen pendidikan pada hakikatnya merupakan proses pemecahan masalah, sehingga langkah-langkah manajemen tidak ubahnya sebagaimana langkah-langkah pemecahan

masalah, yaitu: (1) identifikasi masalah, (2) diagnosis masalah, (3) penetapan tujuan, (4) pembuatan keputusan, (5) perencanaan, (6) pengorganisasian, (7) pengkoordinasian, (8) pendelegasian, (9) penginisian, (10) pengkomunikasian, (11) kerja dengan kelompok-kelompok, (12) pemecahan masalah, dan (13) penilaian.

3. Jensen (dalam Hadiyanto, 2013:2): Manajemen pendidikan adalah proses pengaturan sumber-sumber daya manusia dan material serta program yang ada untuk pendidikan, diselenggarakan secara hati-hati dan sistematis untuk mencapai tujuan pendidikan.
4. Arikunto (2008: 4): Manajemen pendidikan adalah rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
5. Danim (2010: 18): Manajemen pendidikan merupakan suatu proses mengoptimasi sumberdaya kependidikan yang tersedia dan dapat diakses untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
6. Engkoswaro (2010: 87 - 88): Manajemen pendidikan merupakan proses manajemen dalam pelaksanaan tugas pendidikan dengan mendayagunakan segala sumber secara efisien untuk mencapai tujuan secara efektif.

C. Substansi Manajemen Pendidikan

Secara etimologi kata substansi berasal dari bahasa Inggris "Substance", yang artinya hakikat, bahan, isi, pokok inti (Echols, 2003: 565). Sering istilah substansi juga disebut bidang garapan atau kajian, isi, dan ruang lingkup. Dengan demikian yang dimaksud substansi manajemen pendidikan adalah bidang garapan atau ruang lingkup manajemen pendidikan.

Berikut diketengahkan pendapat beberapa pakar tentang subtansi manajemen pendidikan:

1. Grieder dan Pieree, dalam buku Manajemen Pendidikan yang disusun Tim Pakar Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Malang (Imron, 2003: 8), mengemukakan subtansi manajemen pendidikan, yaitu: (1) *administration of instructional programs*, (2) *administration of school spcial service*, (3) *pupil personel administration*, (4) *financial and business administration*, (5) *school plan administration*, (6) *community relatiaon*.
2. Imron (2003: 8) membagi subtansi manajemen pendidikan menjadi dua, yaitu subtansi inti dan subtansi ekstensi. Subtansi inti terdiri: (1) manajemen kurikulum dan pembelajaran, (2) manajemen kelas, (3) manajemen peserta didikan, (4) manajemen sumberdaya manusia, (5) manajemen sarana dan prasarana, (6) manajemen keuangan, (7) manajemen partisipasi masyarakat. Sedangkan subtansi ekstensi, yaitu: (1) manajemen waktu, (2) manajemen konflik, (3) manajemen perubahan, (4) manajemen kultur sekolah, (5) manajemen komunikasi dan dinamika kelompok, (6) manajemen SIM, (7) manajemen kewirausahaan, (8) manajemen ketatausahaan.
3. Arikunto (2008: 6) subtansi manajemen dilihat dari obyek garapannya yaitu: (1) manajemen siswa, (2) manajemen kurikulum, (3) manajemen sarana atau material, (4) manajemen tata laksana pendidikan atau tatausaha sekolah, (5) manajemen anggaran (6) keuangan, (7) manajemen lembaga pendidikan atau organisasi pendidikan, (8) manajemen hubungan masyarakat atau komunikasi pendidikan

Jika dicermati dalam praktek penyelenggaraan pendidikan di sekolah setidaknya ada beberapa subatansi manajemen pendidikan yaitu:

1. Manajemen kurikulum dan pembelajaran siswa
2. Manajemen Kesiswaan
3. Manajemen sarana prasarana (Sarpras)
4. Manajemen Humas
5. Manajemen Sumberdaya Manusia atau Manajemen Tenaga Kependidikan (Pendidik dan Non Pendidik)
6. Manajemen Pembiayaan
7. Manajemen Tata Usaha
8. Manajemen Bimbingan dan Konseling

Disamping itu, dalam praktek penyelenggarakan pendidikan di sekolah atau madrasah ada juga subtansi manajemen pendidikan yang memiliki dampak terhadap pelaksanaan subtansi manajemen pendidikan di atas, yaitu:

1. Manajemen Konflik
2. Manajemen Waktu
3. Manajemen Perubahan dan pengembangan sekolah
4. Manajemen Budaya Sekolah
5. Manajemen Kewirausahaan
6. Manajemen Komunikasi
7. Manajemen Dinamika Kelompok
8. Sistem Informasi Manajemen

Uraian masing-masing subtansi manajemen akan dibahas dalam buku tersendiri. Selain subtansi manajemen pendidikan yang sudah disebutkan, jika dilihat dari fungsi-fungsi manajemen, dengan mengadaptasi pendapat Terry (1968: 36) dapat dikatakan bahwa, subtansi manajemen pendidikan terdiri dari empat subtansi umum yang merupakan pengejawentahan dari bagaimana seorang manajer pendidikan melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan sekolah atau madrasah secara efektif efisien. Keempat subtansi itu adalah: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Selanjutnya keempat subtansi ini dibahas dalam sub bab fungsi-fungsi manajemen pendidikan di buku ini.

D. Fungsi-Fungsi Manajemen Pendidikan

Dalam praktek penyelenggaraan pendidikan, hal utama yang harus dilakukan kepala sekolah adalah menjawab pertanyaan-pertanyaan: apa tujuan dan sasaran sekolah? Bagaimana cara untuk mencapai tujuan sekolah? Sumberdaya apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan sekolah? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dibutuhkan empat macam fungsi atau proses manajemen, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan agar tujuan yang diharapkan bisa dicapai secara efektif efisien (Adaptasi dari Terry, 1968: 36). Dengan bahasa sederhana fungsi atau proses manajemen merupakan alat atau cara seorang manajer atau kepala sekolah untuk melakukan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan. Sering juga istilah fungsi-fungsi manajemen biasanya juga disebut aktivitas manajerial yaitu aktivitas atau proses yang dilakukan oleh seorang manajer atau kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaan organisasi pendidikan di sekolah atau madrasah.

Jadi manajemen merupakan alat mencapai tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen atau aktivitas manajerial.

Para pakar dan praktisi sampai saat ini belum ada konsensus tentang proses manajemen atau fungsi-fungsi manajemen. Berikut pendapat para pakar, sebagai berikut:

1. Fayol (1916 dalam Buuford and Bedeian 1988: 15): *Planning, Organizing, Command, Coordination, and Control.*
2. Alen (1963): *Leading, Planning, Organizing, and Controlling.*
3. Terry (1968: 6): *Planning, Organizing, Actuating and Controlling*
4. Atmosudirdjo (1975: 105): *Planning, Organizing, Actuating and Controlling*
5. Kast (1979): *Planning, Organizing, and Controlling.*
6. Stoner (1995: 4): *Planning, Organizing, Leading and Controlling*
7. Buuford and Bedeian (1988: 5): *Planning, Organizing, Staffing and Human Resource Management, Leading and Influencing, and Controlling.*

Mencermati fungsi-fungsi manajemen dari para pakar di atas, secara praktis dan lebih mudah adalah rumusan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry dan Stoner. Untuk itu uraian lebih lanjut dalam bab berikut tentang fungsi-fungsi manajemen sistematikanya merujuk ke Terry

E. Praktek dan Penerapan Manajemen dalam Pendidikan

Praktek-paraktek manajemen pendidikan tidak bisa dilepaskan dari perkembangan teori-teori manajemen di industri. Secara empiris di lingkungan pendidikan

juga timbul pemikiran bagaimana mengelola organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Sulit terbantahkan bahwa, orientasi efektifitas organisasi pendidikan, dan pendekatan pembelajaran tidak dipengaruhi perkembangan teori manajemen. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Campbell, Fleming, Newell, dan Bennion (1987: 41) bahwa, tahun 1930 - 1940 an perkembangan manajemen ilmiah berdampak langsung terhadap karakter praktek-praktek administrasi atau manajemen di sekolah Amerika Serikat. Secara langsung gagasan Taylor, dan Henri Fayol membentuk karakter administrasi sekolah, dalam arti bahwa kehadiran manajemen ilmiah dapat dilihat dalam praktik kantor sekolah . Model administrasi perusahaan di era manajemen ilmiah, juga menjadi model administrasi yang menjadi dasar sistem sekolah secara umum. Teknik statistik, skala pengukuran, dan prosedur akuntansi biaya pendidikan digunakan dengan beberapa penyesuaian.

Penerapan manajemen dalam pendidikan diuraikan Hanson (1996: 21) bahwa, setelah bangsa Amerika Serikat mengenal prinsip-prinsip manajemen ilmiah, masyarakatnya memaksakan manajemen ini ke dalam sekolah-sekolah. Callahan mengamati bahwa “Cara memuja efisiensi” muncul sebagai idiologi manajemen. Misalnya James L. Mc. Caonaughy dari *Dartmouth University* pada tahun 1918 menulis, “Ini merupakan abad efisiensi” tidak ada tuduhan yang paling parah, dibandingkan dengan tuduhan sekolah itu tidak efisien. Bobbitt, memberi nasihat agar pendidik berbuat seperti industri dan memberi tugas guru secara terinci, standar yang jelas, dan menggunakan metode serta peralatan. Sekolah dikelola seperti pabrik. Namun demikian ada penyesuaian-penyesuaian dalam penerapannya.

Berikut beberapa penyesuaian manajemen pendidikan di sekolah-sekolah Amerika terhadap perkembangan manajemen ilmiah sebagaimana diuraikan Hanson (1996: 23) pada tabel 2.1 di bawah ini.

Tabel 2.1 Tentang Penerapan Manajemen Ilmiah di Sekolah

No.	Prinsip-Prinsip Manajemen Ilmiah	Penerapan di Sekolah
1.	Formasi hirarkis: Tingkat otoritas	Tingkat pengendalian: Superintenden ke Asisten Superintenden, ke kepala sekolah, ke wakil kepek, ke guru ke siswa.
2.	Pengukuran ilmiah, pembagian tugas dan tingkat kinerja	Siswa diuji bidang mata pelajaran, kecakapan dan prestasi, dan diklasifikasikan berdasarkan prestasi
3.	Bentuk kesatuan tujuan (manajer dan Pekerja)	Guru dan administrator mempunyai tujuan yang sama
4.	Definisikan Tatanan Ilmiah kerja	Ada tingkatan ilmu pengetahuan di setiap jenjang pendidikan
5.	Tetapkan pembagian kerja	Pembagian kerja guru, dan staf
6.	Tentukan kendali yang sesuai	Jumlah rombel berisi 30 siswa untuk SD, 22 siswa SMP, 4 wakasek, 1 kasek
7.	Patuhi rantai komando	Guru berbicara dengan kasek sebelum ke superintenden.
8.	Tetapkan kaidah-kaidah perilaku	Buku pedoman perilaku guru
9.	Tegakkan kedisiplinan karyawan	Guru, siswa mematuhi peraturan sekolah
10.	Perekrutan berdasarkan kemampuan dan kemampuan teknis	Surat kelayakan mengajar
11.	Tetapkan satu cara terbaik dalam melaksanakan tugas	Sekolah mencari strategi pembelajaran yang sesuai dengan sekolah

Sementara itu, gagasan efektif dan efisien juga masih dipraktikkan dalam batas tertentu di sekolah Amerika. Kehadiran gagasan para pakar dari berbagai bidang di manajemen sangat bermanfaat dan terasa di kalangan pendidikan, dan membuat para pemimpin sekolah sadar bahwa, publik memiliki ekspektasi tentang akuntabilitas dan kinerja sekolah yang efektif. Untuk melengkapi data empiris bahwa perkembangan manajemen pendidikan dipengaruhi manajemen industri dapat dilihat pada perkembangan supervisi pendidikan di sekolah. Seperti yang digambarkan Burnham (1976) bahwa, ada kesesuaian perkembangan supervisi pendidikan dengan perkembangan teori manajemen. Owen (1987) juga menjelaskan perkembangan supervisi pendidikan dengan manajemen ke dalam tiga kelompok. Pertama, manajemen ilmiah: para supervisor pendidikan lebih menekankan hasil dengan acuan efisiensi. Kedua, manajemen berorientasi hubungan manusiawi: para supervisor lebih peduli terhadap guru, dan lebih kooperatif. Ketiga, manajemen berorientasi perilaku: para supervisor lebih memperhatikan perilaku guru dengan melakukan riset.

Fenomena perkembangan manajemen industri diikuti manajemen pendidikan nampak juga pada pandangan beberapa para pakar. Bobbit yang membuat metafor sekolah sebagai pabrik yang berorientasi pada efektifitas produksi. Cubberley mengusulkan struktur organisasi pendidikan bersifat sentralistik. Thorndike dengan gerakan "*Science of Education*" menekankan usaha-usaha kuantifikasi terhadap setiap perilaku siswa. Gerakan "*Democratic Management*" yang digagas John Dewey menekankan pada kondisi manusia yang bersifat beragam, penyesuaian hidup, dan masyarakat bebas. Callahan menolak efisiensi sebagai ukuran keberhasilan pendidikan, dan dia menganjurkan untuk memperhatikan

kebutuhan siswa dan nilai-nilai edukasinya (Fleming, Newell, dan Bennion, 1987: 19 – 50).

Praktek-praktek manajemen pendidikan yang mengadopsi dari manajemen industri lainnya misalnya penerapan teori Z yang dikembangkan William Ouchi pada tahun 1981. Menurut Ouchi masalah produktifitas adalah masalah sosial dan aktivitas manajerial yang terkait dengan kepercayaan, hubungan timbal balik, dan keakraban. Filosofi konsep budaya ini telah berkembang di kalangan sekolah dan perguruan tinggi. Hasil riset Halpin (1971: 174- 181) tentang iklim organisasi sekolah menunjukkan bahwa, praktek-praktek iklim organisasi sekolah pada hakikatnya diinspirasi oleh perkembangan manajemen tentang demokrasi, dan model-model organisasi.

Petern dan Austin (1986 dalam Sonhadji, 2000: 9) juga memperkenalkan *Managing By Wandering Around* sebagai sistem pengelolaan kelas dan organisasi sekolah. Menurut model ini, seoraang guru harus intensif terlibat dan empati kepada siswa. Model ini merupakan kebalikan dari kebiasaan guru yang hanya duduk di atas meja saja, tetapi guru diharapkan berkeliaran di kelas dengan memperhatikan dan melayani kebutuhan siswa. Jika model *Managing By Wandering Around* dipraktekkan dalam pengelolaan sekolah, maka kepala sekolah dituntut “ berkeliaran” di sekitar sekolah, jangan hanya berdiam dalam ruang kantor saja.

Belakangan ini, praktek-praktek manajemen pendidikan yang perlu dipaparkan di sini adalah tentang Total Quality Management. Meskipun TQM berangkat dari filosofi industri, faktanya filosofi dan prinsip-prinsip TQM telah diterapkan di pendidikan terutama di sekolah umum. Namun penerapan TQM di pendidikan perlu beberapa penyesuaian seperti

prinsip tanpa cacat (*zero defacts*) (Sallis, 2006: 6 - 13). Akhir-akhir ini, yang paling terasa dampak dan pengaruhnya terhadap praktek-praktek manajemen pendidikan adalah perkembangan revolusi industri 4.0. Revolusi industri 4.0 ini, menuntut perubahan besar terhadap cara mengelola organisasi pendidikan baik di bidang layanan, sikap, norma, dan layanan lainnya.

BAB III

PERENCANAAN PENDIDIKAN

A. Pengertian Perencanaan Pendidikan

Perencanaan merupakan salah satu proses dalam fungsi-fungsi manajemen. Sebelum manajer melaksanakan aktivitas pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, maka aktivitas pertama manajer adalah melakukan perencanaan. Perencanaan merupakan langkah dan proses yang sangat fundamental untuk mencapai tujuan organisasi. Mengingat posisi perencanaan yang sangat penting dan utama, maka setiap perencanaan harus dilakukan dengan cermat melalui analisis yang mendalam tentang tindakan atau aktivitas apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain pertanyaan apa yang harus dilakukan, pertanyaan elementer yang lain seperti: kapan suatu aktivitas dilakukan, bagaimana melakukan aktivitas, dan siapa yang melakukan aktivitas tersebut, merupakan pertanyaan *esensial* dalam setiap perencanaan. Dengan kata lain, setiap perencanaan harus memiliki unsur-unsur yang dimanifestasikan dalam pertanyaan 5 W, dan 1 H yaitu: Apa (*What*), Kapan (*When*), Mengapa (*Why*), Dimana (*Where*), Siapa (*Who*), dan Bagaimana (*How*).

Secara sederhana perencanaan dapat dirumuskan sebagai suatu proses menetapkan tujuan yang ingin dicapai,

penetapan tindakan, dan pengeralahan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dari rumusan tersebut, terdapat tiga kegiatan perencanaan, yaitu: Pertama, perumusan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Kedua, penentuan dan pemilihan program tindakan untuk mencapai tujuan. Ketiga, mengidentifikasi dan mengerahkan sumberdaya yang jumlahnya terbatas untuk mencapai tujuan.

Untuk menambah wawasan terkait pengertian perencanaan, berikut disajikan beberapa rumusan tentang perencanaan, yaitu:

1. Buford and Bedeian (1988: 27), *Planning has been defined as the process of determining organizational objectives and selecting a future course of action for their accomplishment.* Perencanaan didefinisikan sebagai proses menentukan tujuan organisasi dan memilih tindakan untuk mencapainya.
2. Allen (1958, dalam Manulang, 1992: 47), *Planning is the determination of a course of action to achieve desired result.* Perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.
3. Gordon (1990 : 107) mengartikan perencanaan sebagai *"process determining in advance what should be accomplished and how it should be realized"*.
4. Stoner (1995: 10), Perencanaan adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran.
5. Koontz dan Donnel (Dalam Manulang, 1992: 48), *Planing is the function of a manager which involves the selection from among alternatives of objectives, policies, procedures, and*

programs. Perencanaan adalah fungsi seorang menejer yang berhubungan dengan pemilihan berbagai alternatif tujuan, kebijakan, prosedur dan program.

6. Atmosudirjo (1975: 107 - 108), Perencanaan adalah aktivitas untuk menentukan apa yang hendak dicapai, apa yang harus dijalankan, fasilitas apa yang diperlukan, mengapa harus dicapai dan dijalankan, bilamana waktunya, dan bagaimana melaksanakannya.

Sementara itu, Gordon (1990:116) juga menguraikan bahwa perencanaan harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini :

1. What activities are required to accomplish the objectives?
2. When should these activities be carried out?
3. Who is responsible for doing what?
4. Where should the activities be carried out?
5. When should the action be accomplished?

Merujuk pengertian perencanaan para pakar di atas, secara sederhana perencanaan pendidikan dapat dirumuskan sebagai proses dan aktivitas manajerial pendidikan yang menetapkan tujuan, tindakan yang akan dilakukan, dan penggunaan sumberdaya termasuk menyediakan fasilitas dan lingkungan tertentu dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara yang efektif dan efisien di lembaga pendidikan. Dari pengertian perencanaan pendidikan tersebut mengandung pokok-pokok pikiran: Pertama, perencanaan pendidikan merupakan dasar dari fungsi manajemen, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan pendidikan. Kedua, perencanaan pendidikan berorientasi ke masa depan, dengan meramalkan (*forecasting*)

bentuk dan sifat yang diinginkan organisasi pendidikan di masa lalu, masa sekarang, dan masa yang akan datang. Ketiga, perencanaan pendidikan memerlukan tindakan sebagai aplikasi perwujudan perencanaan itu sendiri dan dilakukan oleh individu maupun organisasi yang melaksanakannya. Keempat, perencanaan pendidikan merupakan usaha-usaha untuk mencapai tujuan pendidikan agar lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya untuk menambah wawasan, berikut ini dipaparkan rumusan para ahli, tentang pengertian perencanaan pendidikan, sebagai berikut:

1. Guruge (1972), ... *definition of educational planning is the process of preparing decision for action in the future in the field of educational development.* Perencanaan pendidikan adalah proses mempersiapkan kegiatan di masa depan dalam bidang pengembangan pendidikan.
2. Coombs, (dalam Saúd dan Makmum, 2005: 8), Perencanaan pendidikan adalah suatu penerapan yang rasional dan sistematis dalam proses pengembangan pendidikan yang bertujuan meningkatkan efektifitas dan efesiensi pendidikan.
3. Fattah (2001: 50), Perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan selama waktu tertentu agar penyelenggaraan pendidikan menjadi lebih efektif dan efesien serta menghasilkan lulusan yang bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan

B. Prinsip-Prinsip Perencanaan Pendidikan

Terry (1967: 12) mendefinisikan prinsip-prinsip sebagai pernyataan fundamental yang menjadi pedoman tindakan.

Merujuk pendapat Terry ini, jika dihubungkan dengan prinsip-prinsip perencanaan pendidikan adalah merupakan nilai, norma, dan dasar-dasar yang menjadi pedoman tindakan dalam menyusun perencanaan pendidikan baik pada tingkat sekolah atau madrasah, dinas pendidikan di tingkat kota/kabupaten, dinas pendidikan propinsi, maupun perencanaan pendidikan tingkat nasional.

Adapun prinsip-prinsip perencanaan pendidikan tersebut adalah:

1. Efektif dan Efisien. Prinsip ini mengandung arti bahwa, setiap perencanaan pendidikan harus mengarah terhadap pencapaian tujuan organisasi pendidikan. Disamping itu, penggunaan sumberdaya harus diusahakan secara efisien dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Interdisipliner: Pendidikan pada hakikatnya merupakan pembangunan sumberdaya manusia. Oleh karena itu, perencanaan pendidikan diharapkan dilakukan dengan penuh kecermatan, ketelitian, dan kemampuan menerjemahkan kebutuhan di masa depan yang bermfaat untuk peserta didik di kemudian hari. Untuk itu, dibutuhkan berbagai disiplin ilmu pengetahuan dalam menyusun perencanaan pendidikan.
3. Fleksible: Pendidikan diharapkan responsip terhadap tuntutan masyarakat. Artinya pendidikan diharuskan mampu menangkap aspirasi masyarakat melalui perencanaan yang fleksible, dinamis, lentur, dan aspiratif dengan kebutuhan masyarakat.
4. Obyektif, rasional, dan didasarkan data: Perencanaan pendidikan harus didasarkan pada kepentingan peserta didik, dan didasarkan pada data dan informasi yang

obyektif dan rasional.

5. Komprehensif: Perencanaan pendidikan diharapkan memperhatikan semua aspek esensial pendidikan.
6. Didasarkan kekuatan sendiri. Perencanaan pendidikan seharusnya memperhatikan kelemahan, kekuatan, dan potensi yang dimiliki organisasi pendidikan. Oleh karena itu, perencanaan pendidikan harus didasarkan pada kekuatan-kekuatan yang dimilikinya.
7. Menghimpun kekuatan-kekuatan secara teroganisir. Pada prinsipnya perencanaan pendidikan merupakan proses menghimpun kekuatan-kekuatan internal maupun eksternal organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.
8. Didasarkan sumber daya yang ada. Perencanaan pendidikan diharapkan berdasarkan sumberdaya yang dimiliki oraganisasi, baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya non manusia.

C. Fungsi Perencanaan Pendidikan

Hakikatnya perencanaan pendidikan merupakan aktivitas manajerial pertama dan utama dalam praktek-praktek manajemen. Setidaknya ada empat fungsi perencanaan pendidikan, yaitu:

1. Memberi arah yang jelas. Perencanaan pendidikan berfungsi sebagai acuan dan arah untuk mencapai tujuan pendidikan. Dalam konteks persekolahan, perencanaan pendidikan merupakan pedoman para kepala sekolah, guru, dan staf dalam melaksanak kegiatan di lembaga pendidikan.
2. Menjadi acuan apakah tujuan sudah tercapai atau belum.

Perencanaan pendidikan berfungsi sebagai pedoman apakah suatu tujuan pendidikan sudah tercapai atau belum. Dengan kata lain, perencanaan pendidikan dapat digunakan sebagai dasar instrumen untuk melihat suatu tujuan tercapai atau belum.

3. Perencanaan pendidikan berfungsi memudahkan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.
4. Memudahkan untuk mengontrol dan mengevaluasi. Perencanaan pendidikan berfungsi untuk memudahkan para manajer pendidikan untuk melakukan evaluasi, dan kontrol terhadap efektifitas dan efisiensi pencapaian tujuan pendidikan. Praktisnya perencanaan pendidikan dapat digunakan sebagai dasar dan pedoman untuk mengevaluasi dan mengontrol organisasi pendidikan.

D. Jenis Perencanaan Pendidikan

Pada bagian ini dikemukakan jenis perencanaan pendidikan dilihat dari berbagai sudut pandang. Beberapa jenis perencanaan pendidikan yang layak diketahui adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan proses penyusunan perencanaan pendidikan: Ada tiga jenis perencanaan pendidikan. Perencanaan pendidikan *Button Up*. Perencanaan ini didasarkan atas masukan-masukan dari bawah. Dengan kata lain, perencanaan yang disusun berdasarkan masukan dari para guru, dan staf pendidikan. Kedua, perencanaan *Top Down*, yaitu perencanaan yang disusun dari tingkat pusat, dan dilaksanakan di tingkat bawah. Atau perencanaan yang direncanakan kepala

sekolah tanpa masukan dari guru, staf sekolah. Ketiga, perencanaan gabungan antara *Button Up* dan *Top Down*, yaitu perencanaan yang disusun bersama-sama antara atasan dan bawahan. Artinya dalam konteks persekolahan, perencanaan ini disusun bersama-sama antara kepala sekolah, guru, dan staf sekolah. Jenis perencanaan yang ketiga ini sangat cocok dengan dengan pilar pendidikan bahwa, guru, dan staf adalah mitra kepala sekolah.

2. Ditinjau dari tingkatan perencanaan pendidikan: Perencanaan pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi tiga. Pertama perencanaan strategik atau biasanya disebut renstra (Rencana Stragik). Perencanaan strategik terdiri dari beberapa komponen, yaitu; visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi. Menurut R. G. Murdick J. E Ross (Dalam Fatah, 2000: 55) perencanaan strategik diartikan sebagai konfigurasi tentang hasil yang diharapkan tercapai di masa depan. Langkah-langkahnya meliputi : (1) Analisis keadaan sekarang dan yang akan datang, (2) identifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, (3) mempertimbangkan norma-norma (4) identifikasi kemungkinan dan risiko, (5) menentukan ruang lingkup hasil dan kebutuhan masyarakat, (6) menilai faktor-faktor penunjang, (7) merumuskan tujuan dan kriteria keberhasilan, dan (8) menetapkan penataan distribusi, sumber-sumber. Kedua, perencanaan manajerial. Perencanaan ini ditujukan untuk mengarahkan jalannya pelaksanaan, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Ketiga, perencanaan operasional, yaitu, perencanaan memusatkan pada apa yang akan dikerjakan pada tingkat pelaksanaan di lapangan dari rencana strategik. Perencanaan

operasional bersifat spesifik dan berfungsi untuk memberikan petunjuk kongkret tentang bagaimana suatu program dilaksanakan menurut aturan, prosedur dan aturan-aturan lain yang telah ditetapkan secara jelas sebelumnya.

3. Dilihat dari besaran perencanaan pendidikan. Perencanaan pendidikan ada tiga jenis. Pertama, perencanaan makro, yaitu perencanaan yang lingkupnya nasional. Dalam perencanaan makro ditetapkan kebijakan, tujuan, dan cara-cara mencapai tujuan pada tingkat nasional. Pada perencanaan makro setidaknya terdiri: (1) tujuan pendidikan nasional, (2) pendekatan untuk mencapai tujuan nasional, (3) lembaga pendidikan yang diperlukan untuk mencapai tujuan nasional, (4) pengelolaan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan nasional, (5) program-program yang diperlukan untuk menunjang pencapaian tujuan nasional, (6) sumberdaya yang digunakan, dan (7) kriteria atau standar keberhasilan tujuan pendidikan nasional. Kedua, perencanaan meso, yaitu perencanaan yang menjabarkan perencanaan makro ke dalam program yang berskala lebih kecil dan bersifat operasional. Perencanaan meso mencakup wilayah tertentu (Pidarta, 1990: 65), bersifat regional misalnya tingkat propinsi atau kota dan kabupaten. Jadi perencanaan meso merupakan penjabaran perencanaan makro dan bersifat regional. Ketiga, perencanaan mikro, perencanaan yang mencakup satu lembaga pendidikan bersifat institusional. Jadi perencanaan mikro merupakan perencanaan pada tingkat institusional dan merupakan penjabaran dari perencanaan meso.
4. Berdasar pendekatan. Perencanaan pendidikan dapat

dibagi menjadi empat jenis. Pertama, pendekatan tuntutan sosial. Perencanaan ini lebih menekankan pemerataan dan bersifat kuantitatif. Kedua, pendekatan ketenagaan. Pendekatan ini menekankan keterkaitan lulusan dengan kebutuhan tenaga kerja. Ketiga, pendekatan untung rugi. Pendekatan yang bersifat ekonomi berbasis investasi. Perencanaan pendidikan didasarkan perspektif ekonomi. Keempat, pendekatan efisiensi dan efektifitas.

5. Berdasarkan jangka waktu. Perencanaan pendidikan dapat diklasifikasi menjadi tiga, yaitu perencanaan jangka panjang, menengah, dan jangka pendek.

E. Proses Perencanaan Pendidikan

Menurut Buford and Bedeian, (1988: 41 - 52), rangkaian kegiatan yang logis dalam membuat perencanaan adalah (1) tahapan penetapan tujuan, (2) penyusunan premis-premis, (3) pengambilan keputusan, (4) penetapan serangkaian tindakan, dan (5) evaluasi hasil. Selanjutnya uraian proses perencanaan pendidikan didasarkan pada tahapan-tahapan yang dikemukakan Buford dan Bedeian, sebagaimana diuraikan di bawah ini:

1. Tahap Penetapan Tujuan

Tahap penetapan tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh suatu lembaga atau sekolah. Tujuan harus dirumuskan secara jelas baik secara umum maupun secara operasional. Tujuan umum merupakan kegiatan organisasi yang telah ditetapkan pada waktu tertentu, bersifat tetap, dan tidak dapat dihitung secara realistik pembiayaannya, dalam. Tujuan ini bermanfaat sebagai sumber legitimasi, pedoman tindakan, memberi standar kerja, sumber motivasi, dan

sebagai bahan perbandingan antara harapan dan kenyataan. Sedangkan tujuan operasional merupakan tujuan yang secara aktual diupayakan oleh organisasi melalui operasional kebijakan, langkah kongkrit untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan ini umumnya mudah berubah sesuai dengan kondisi dan situasi yang terjadi.

2. Penyusunan premis-premis

Penyusunan premis-premis merupakan pernyataan tentang gambaran masa depan yang ingin dicapai, rumusan nyata tentang masa depan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga atau organisasi sesuai filosofis yang mendasarinya sebagai kerangka untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyeleksi tindakan-tindakan yang tepat bagi tercapainya tujuan. Premis dalam perencanaan diperlukan untuk menghindari kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan.

3. Pembuatan Keputusan

Pembuatan Keputusan merupakan kegiatan dalam hal mendefinisikan masalah, menganalisa masalah, mengembangkan alternatif pemecahan masalah, pemilihan alternatif yang tepat dari berbagai alternatif yang ada. Oleh karena itu, perlu disusun prosedur yang tepat untuk digunakan dalam menyelesaikan masalah. Pembuatan keputusan merupakan berkaitan dengan pemilihan alternatif yang tepat, baik berkaitan dengan tujuan maupun metode.

4. Penetapan Tindakan

Penetapan serangkaian kegiatan merupakan implementasi perencanaan di lapangan. Oleh karena itu, harus bersifat wajar, efektif, dan dituntut adanya komitmen yang tinggi. Penetapan suatu masalah sangat tergantung pada kemampuan seorang

pimpinan, oleh karena itu perlu keberanian, ketegasan garis komando yang jelas agar penerapan perencanaan dapat efektif.

Perencanaan dapat mengalami kegagalan, akibat penerapan yang tidak baik, kesalahpahaman para pelaksana dan kurangnya motivasi dalam mengimplementasikan rencana. Oleh karena itu, dipandang sangat perlu untuk melibatkan semua pihak yang terkait dalam pelaksanaan suatu rencana. Begitu juga dalam perencanaan mutu pendidikan perlu melibatkan orang tua dan warga sekolah lainnya, agar pelaksanaan peningkatan mutu berjalan dengan baik.

5. Evaluasi Hasil

Evaluasi hasil diperlukan untuk memeberikan balikan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan suatu rencana. Suatu rencana harus dapat dievaluasi secara terus menerus, baik pada waktu pelaksanaan maupun pada saat berakhirnya pelaksanaan. Evaluasi sangat berguna untuk melihat kemajuan, kegagalan suatu rencana dan mendeteksi adanya penyimpangan dalam pelaksanaan di lapangan.

BAB IV

PENGGORGANISASIAN

A. Pengertian Pengorganisasian

Ada dua istilah yang perlu dibahas, sebelum merumuskan pengertian pengorganisasian, yaitu istilah organisasi dan pengorganisasian. Kedua istilah tersebut secara etimologi berasal dari bahasa Inggris yaitu *organization* (organisasi) dan *organizing* (pengorganisasian). Kata "organisasi" berarti lembaga, Organisasi dapat pula diartikan sebagai suatu perkumpulan atau perhimpunan yang terdiri dari dua orang atau lebih punya komitmen bersama dan ikatan formal mencapai tujuan organisasi, dan di dalam perhimpunannya terdapat hubungan antar anggota dan kelompok dan antara pemimpin dan anggota yang dipimpin atau bawahan (Beach and Reinhartz, 2004; Bush and Middlewood, 2005). Sedangkan istilah *organizing* berasal dari perkataan *organism* yang mempunyai arti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi. sehingga mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Kalau demikian. berarti istilah organisasi yang sudah didefinisikan di atas sebenarnya merupakan hasil daripada pengorganisasian (*organizing*). Pengorganisasian berarti penyusunan tugas kerja dan tanggung jawab. Pengorganisasian merupakan keseluruhan proses pengelompokan semua tugas, tanggung jawab, wewenang, dan komponen dalam proses kerjasama

sehingga tercipta suatu sistem kerja yang baik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengorganisasian dilakukan berdasarkan tujuan dan program kerja sebagaimana dihasilkan dalam perencanaan.

Sementara itu, beberapa ahli telah merumuskan pengertian pengorganisasian sebagaimana yang dipaparkan di bawah ini, yaitu:

1. Buford and Bedeian (1988: 57): *Organizing is the grouping of activities necessary to attain established objectives.* Pengorganisasian adalah pengelompokan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Terry (1967: 217): Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan kerjasama antara orang-orang dalam organisasi secara efektif, dan efisien.
3. Hersey dan Blanchard, (1982): Aktivitas memadukan sumberdaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
4. Robbins dan Coulter (1999: 282): Pengorganisasian merupakan proses penentuan struktur organisasi.
5. Longenecker (1972): Pengorganisasian adalah aktivitas menetapkan hubungan antara manusia dan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.
6. Connor (1974) Pengorganisasian adalah aktivitas melayani proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
7. Flipppo dan Musinger (1975): Pengorganisasian adalah kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan suatu proses kegiatan.
8. Fatah (2001: 71), menjelaskan bahwa pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses membagi kerja ke dalam

tugas-tugas yang lebih kecil, membebankan tugas-tugas kepada orang yang sesuai kemampuannya, dan mengalokasikan sumberdaya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Berdasar pada pengertian pengorganisasian yang dikemukakan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa, pengorganisasian merupakan proses memadukan sumberdaya organisasi baik sumberdaya manusia maupun sumberdaya non manusia untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Sementara itu, terdapat ciri-ciri pengorganisasian. Pertama, pengorganisaian berkaitan dengan upaya pimpinan untuk memadukan dan menyerasikan sumberdaya manusia dan non sumberdaya manusia yang dibutuhkan. Kedua, sumberdaya manusia terdiri dari orang-orang atau kelompok yang memenuhi syarat yang ditetapkan. Ketiga, sumberdaya non manusia meliputi fasilitas fisik dan lingkungan fisik. Keempat, sumberdaya manusia dan non manusia diintegrasikan ke dalam organisasi. Kelima, dalam pengorganisasian terdapat pembagian kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, wewenang, dan tanggungjawab yang dibebankan kepada orang yang sesuai kemampuannya. Keenam, semua rangkaian kegiatan dalam pengorganisasian diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan di organisasi. Ketujuh, sumberdaya manusia merupakan peran utama dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Proses Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses manajerial yang berkelanjutan, dengan mengintegrasikan sumberdaya manusia ke dalam tugas, wewenang, dan tanggungjawab

untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 7 - 12) mengutip pendapat Ernest Dale menggambarkan empat langkah mendasar dalam proses pengorganisasian, sebagai berikut:

1. **Pembagian Pekerjaan.** Membagi semua beban pekerjaan menjadi tugas-tugas yang dapat dilaksanakan oleh individu atau kelompok secara nyaman, dan rasional dalam mencapai tujuan organisasi,
2. **Departmentalisasi.** Pengelompokan tugas-tugas, karyawan, dan menggabungkan secara logis dan efisien.
3. **Hierarki Organisasi.** Menetapkan rantai komando atau perintah berdasarkan hirarki organisasi. Siapa bertanggung jawab kepada siapa.
4. **Koordinasi.** Menetapkan mekanisme kerja yang menyatukan aktivitas departemental menjadi suatu kesatuan, dan memonitor keefektifan integrasi tersebut.

Merujuk pada keempat proses pengorganisasian tersebut, secara sederhana proses pengorganisasian pendidikan adalah sebagai berikut: (1) memerinci pekerjaan dengan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi, (2) membagi seluruh beban kerja menjadi aktivitas-aktivitas yang dapat dilakukan perorangan atau kelompok, (3) menggabungkan pekerjaan anggota secara rasional dan efisien, (4) menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesatuan yang harmonis, dan (5) melakukan monitoring dan mengambil langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektifitas.

Menurut Siagian (1981) pengorganisasian suatu program dapat dilakukan melalui prosedur sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi pekerjaan atau tugas yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan.
2. Mengelompokkan pekerjaan atau tugas yang sama dan memiliki fungsi yang sama.
3. Memberikan nama tertentu bagi setiap kelompok pekerjaan atau tugas dengan nama yang kurang lebih menggambarkan fungsinya masing-masing.
4. Menentukan orang-orang yang akan ditunjuk menyelesaikan setiap kelompok kerja atau tugas. Apabila ada kelompok kerja atau tugas tertentu harus dikerjakan oleh lebih dari satu orang, maka salah satu di antara mereka perlu ditunjuk sebagai penanggung jawabnya (pendistribusian tugas dan tanggung jawab).
5. Mendistribusikan fasilitas atau peralatan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan
6. Menetapkan aturan kerja
7. Menetapkan hubungan kerja

Menurut Kootz, O'Donnel, Weirich (1984) memandang pengorganisasian sebagai suatu proses, yang harus memperhatikan: (1) struktur organisasi harus mencerminkan tujuan dan rencana aktivitas organisasi, (2) struktur organisasi harus mencerminkan wewenang yang tersedia bagi pemimpin, (3) struktur organisasi harus mencerminkan lingkungan, dan (4) organisasi harus diisi dengan staf.

Dengan demikian, proses pengorganisasian mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. Pembagian pekerjaan dilakukan dengan membagi beban dan tugas-tugas, kemudian mendistribusikannya kepada individu dan kelompok.

2. Pembagian aktivitas menurut level kekuasaan dan tanggungjawab.
3. Pembagian dan pengelompokan tugas menurut tipe dan jenis yang berbeda-beda.
4. Penggunaan mekanisme koordinasi kegiatan individu dan kelompok.
5. Pengaturan hubungan kerja antar anggota organisasi.

C. Struktur dan Desain Organisasi

Struktur organisasi didefinisikan sebagai kerangka kerja formal yang tergambar dalam hubungan diantara fungsi-fungsi, posisi-posisi, dan orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggungjawab dalam organisasi. Definisi tersebut sesuai dengan yang dikemukakan Robbins dan Coulter (1999: 282) bahwa, pengorganisasian merupakan kerangka kerja formal, dengan membagi tugas-tugas, mengelompokkan tugas, dan mengkoordinasikan tugas.

Ada dua aspek utama dalam proses penyusunan struktur organisasi. Pertama, departementalisasi, yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar terintegrasi satu sama lainnya. Kedua, pembagian kerja, yaitu proses pemerincian tugas-tugas pekerjaan agar individu bertanggungjawab untuk melaksanakan tugasnya di organisasi. Kedua aspek proses penyusunan struktur tersebut merupakan dasar suatu proses penyusunan struktur organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam struktur organisasi mengandung lima unsur, yaitu:

1. Spesialisasi Kerja. Pembagian tugas dalam organisasi: secara jelas, didasarkan atas keahlian dan kemampuan sumberdaya manusia. Individu, kelompok-kelompok, dan tugas-tugas diintegrasikan menjadi satu kesatuan. Menurut Robbins dan Coulter (1999: 282), spesialisasi kerja merupakan tingkat dimana tugas-tugas dibagi menjadi pekerjaan-pekerjaan secara terpisah.
2. Standarisasi. Standarisasi kegiatan dan kerja merupakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang ada di perencanaan.
3. Koordinasi. Koordinasi merupakan proses menyatukan unit-unit kerja ke dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Jadi koordinasi menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja.
4. Sentralisasi dan Desentralisasi dalam pembuatan keputusan. Menunjukkan posisi kewenangan dalam pengambilan keputusan. Apakah pengambilan keputusan organisasi disentralisasikan atau didesentralisasikan.
5. Ukuran Satuan Kerja. Menunjukkan jumlah karyawan dalam kelompok kerja

Sementara itu, desain organisasi dapat didefinisikan sebagai pengembangan dan perubahan struktur organisasi. Ada empat faktor utama yang menentukan rancangan struktur organisasi, yaitu: (1) strategi organisasi untuk mencapai tujuan, (2) teknologi yang digunakan untuk mencapai tujuan, (3) Individu dan kelompok-kelompok yang terlibat dalam organisasi, dan (4) ukuran organisasi.

D. Kekuasaan dan Wewenang (*Power and Authority*)

Salahsatu aspek penting dalam aktivitas pengorganisasian di organisasi atau lembaga pendidikan adalah kekuasaan dan kewenangan. Oleh karena itu, dalam bab ini juga diuraikan secara singkat tentang kekuasaan dan wewenang.

1. Kekuasaan (*Power*)

Para praktisi terutama para manajer lembaga pendidikan (kepala sekolah/madrasah) diharapkan mempunyai kekuasaan. Dengan kekuasaan pekerjaan-pekerjaan organisasi atau kelompok dapat diselesaikan secara efektif. Para guru dan staf sekolah juga diharapkan memiliki kekuasaan dengan meningkatkan kompetensi, sikap, dan komitmen terhadap tugas-tugas yang melekat pada diri dan profesinya. Intinya, kekuasaan dapat dimiliki para kepala sekolah maupun guru dan staf. Kepala sekolah dikatakan memiliki kekuasaan, jika mampu membuat guru dan setaf merasa ketergantungan dengan baik secara formal maupun informal. Guru dan staf dapat dikatakan memiliki kekuasaan, jika bidang tugas yang ditekuni dan dilaksanakan tidak dapat tergantikan orang lain.

Secara sederhana kekuasaan (*power*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi individu atau kelompok agar melakukan sesuatu berdasarkan kewenangan yang dimiliki seseorang. Dalam konteks organisasi sekolah, para kepala sekolah menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain, seperti guru dan staf. Namun dalam sistem terbuka, bukan hanya level manajer atau pimpinan saja yang dapat menggunakan pengaruh untuk mempengaruhi orang lain.

Definisi di atas tampaknya sejalan dengan rumusan para ahli tentang pengertian kekuasaan, sebagai berikut:

1. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36), kekuasaan (Power) adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh kepada orang lain. Artinya kemampuan untuk mengubah perilaku individu maupun kelompok dengan menggunakan pengaruhnya.
2. Hoy dan Miskel (2014: 342). *power is the ability to get others to do what you want them to do*. Kekuasaan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain untuk melakukan apa yang anda inginkan dari mereka.
3. Robbins (2002: 182), kekuasaan mengacu pada suatu kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan sesuatu, meskipun orang tersebut sebenarnya tidak ingin melakukannya.
4. Weber (1947: 152) *Power is probability that one actor within a social relationship will be in position to carry out his own will despite resistance*. Kekuasaan adalah probabilitas posisi aktor dalam kehidupan sosial untuk memaksa orang lain dalam melaksanakan sesuatu sesuai kehendaknya meskipun ada perlawanan

Dalam mendefinisikan kekuasaan, perlu dikemukakan bahwa, sering orang dirancukan antara kepemimpinan (*leadership*) dan kekuasaan (*Power*). Padahal ada perbedaan antara definisi kepemimpinan dan kekuasaan. Kekuasaan tidak membutuhkan kesesuaian tujuan, tetapi yang dibutuhkan adalah ketergantungan orang lain. Sebaliknya dalam kepemimpinan, yang dibutuhkan adalah kesesuaian tujuan antara pemimpin dan yang dipimpin. Dalam praktek, kekuasaan biasanya digunakan pemimpin dalam mempengaruhi individu dan kelompok dalam organisasi.

Sumber-sumber kekuasaan menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36), dan Robbins (2002: 182 – 186), dengan mengutip pendapat John French dan Bertram Raven bahwa, ada lima sumber kekuasaan, yaitu: Pertama, kekuasaan karena paksaan (*coercive power*). Kedua, kekuasaan karena penghargaan (*reward power*). Ketiga, kekuasaan karena jabatan (*legitimate power*). Keempat, kekuasaan karena keahlian (*expert power*). Kelima, kekuasaan karena kharisma (*referent power*).

2. Wewenang (*Authority*)

Wewenang (*Authority*) atau otoritas biasanya juga disebut tanggung jawab. Otoritas dalam manajemen dapat dianggap sebagai alat untuk mengatur sumberdaya manusia dalam organisasi. Intinya wewenang merupakan bentuk kekuasaan formal yang dapat digunakan para manajer untuk mengelola organisasi. Dari beberapa literatur, kewenangan didefinisikan sebagai hak melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu demi mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, wewenang merupakan hak yang dimiliki seseorang manajer untuk meminta atau mengharuskan seorang bawahan agar melakukan sesuatu demi tujuan organisasi. Definisi tersebut merujuk beberapa pendapat dari beberapa ahli sebagai berikut:

1. Max Weber (dalam Hoy dan Miskel, 2014: 342 – 343): *Authority is probability that certain spcific commands (or all commands) from a given source will be obeyed by a given group of persons.* Kewenangan adalah kemungkinan perintah untuk dipatuhi kelompok atau individu.
2. Terry (1967: 239): Wewenang adalah kekuasaan resmi dan legal untuk menyuruh orang lain bertindak dan taat kepada pihak yang memilikinya.

3. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 36): Wewenang adalah kemampuan menggunakan kekuasaan.

Selanjutnya setelah mengetahui pengertian wewenang, maka ada pertanyaan, apa yang menjadi dasar atau sumber-sumber wewenang? Ada dua pandangan terkait sumber wewenang.

Pertama, pandangan teori klasik: Inti pandangan ini bahwa, sumber wewenang adalah berasal dari tingkat yang paling tinggi. Dalam organisasi formal, wewenang merupakan pemberian dari tingkat atau hierarki yang tertinggi kepada tingkat di bawahnya. Merujuk ke pandangan teori klasik, ada keyakinan sebagian masyarakat bahwa, kewenangan merupakan anugerah Tuhan kepada seseorang yang dikehendaki. Dengan anugerah itu, seseorang bisa memerintah orang lain.

Kedua, pandangan teori penerimaan (*acceptance theory*). Perspektif pandangan ini mengatakan bahwa, sumber atau dasar wewenang berasal dari diri orang yang dipengaruhi, bukan orang yang mempengaruhi. Pandangan teori ini merujuk pada praktek-praktek organisasi, dimana tidak semua perintah diterima oleh orang yang menerima perintah. Jadi kunci wewenang terletak pada penerima perintah menerima atau tidak menerima.

Menurut Hoy dan Miskel (2014: 344), wewenang (*authority*) lahir ketika serangkaian kepercayaan umum atau norma di sekolah mengesahkan penggunaan kekuasaan (*power*) sebagai sesuatu yang benar dan seharusnya. Max Weber membagi wewenang menjadi tiga. Pertama, otoritas kharismatik, yaitu otoritas yang bersumber pada kekuatan, daya tarik, dan kharisma pribadi seseorang. Dalam konteks pembelajaran di kelas, siswa mungkin mematuhi guru karena

pesona sang guru. Otoritas ini cenderung tidak rasional, dan emosional. Kedua, otoritas tradisional, yaitu otoritas yang dilegitimasi adat, tradisi dan sakral. Orang menerima wewenang karena mewarisi otoritas yang dibangun adat istiadat dan bersifat sakral. Ketiga, otoritas legal berdasarkan hukum. Orang menerima otoritas secara sah berdasarkan hukum dan perundang-undangan yang berlaku secara formal.

Merujuk ke berbagai pendapat para pakar organisasi, Hoy dan Miskel (2014: 345 - 346) membagi wewenang menjadi tiga.

1. Otoritas Formal. Wewenang formal melekat pada organisasi dan direfleksikan dalam bentuk jabatan, aturan, dan regulasi. Konsekwensi setiap orang ketika masuk suatu organisasi adalah orang harus patuh dan menerima perintah dari orang yang memperoleh otoritas secara formal dari organisasi tersebut.
2. Otoritas Fungsional. Sumber dari otoritas fungsional adalah kompetensi, dan pribadi. Artinya dimungkinkan otoritas ini tidak hanya melekat pada jabatan seseorang, tetapi juga sangat terletak kompetensi yang dimiliki seseorang. Kompetensi dapat memberikan kontrol dan perintah yang legal, tidak memandang jabatan yang dipegang seseorang.
3. Otoritas Informal. Otoritas informal merupakan otoritas yang bersumber pada sifat dan perilaku individu. Otoritas ini memandang bahwa, bahwa seseorang bisa memerintah orang lain karena sifat, perilaku, dan kepribadian yang dimilikinya. Orang-orang dalam organisasi kadang-kadang bisa lebih taat kepada orang

lain, meskipun orang lain tersebut tanpa memiliki jabatan formal di organisasi.

Sementara itu Terry (1967: 246 – 248) membagi otoritas menjadi dua. Pertama, Otoritas Garis (*Line Authority*) yaitu, otoritas merupakan hak atasan terhadap bawahan. Artinya hubungan atasan dengan bawahan, dimana atasan mengambil keputusan dan memberitahukannya kepada seorang bawahan. Inti otoritas garis adalah atasan memerintah langsung kepada bawahannya agar tujuan organisasi efektif. Otoritas ini biasanya disebut otoritas operatif langsung (*Direct Operative Authority*). Kedua, Otoritas Staf (*Staff Authority*). Otoritas staf digunakan untuk menunjang otoritas garis. Artinya otoritas staf merupakan hak yang dimiliki staf untuk melakukan perintah kepada staf lain dalam mengerjakan kegiatan tertentu agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

E. Sentralisasi dan Desentralisasi (*Centralization and Decentralization*)

Efektifitas organisasi dipengaruhi oleh derajat desentralisasi dan sentralisasi wewenang dalam organisasi. Desentralisasi adalah pelimpahan kekuasaan dan wewenang kepada tingkatan-tingkatan dalam organisasi yang lebih rendah. Sedangkan sentralisasi adalah kekuasaan dan kewenangan yang terpusat pada tingkatan atas organisasi. Dengan kata lain, sentralisasi merupakan pemusatan kekuasaan dan kewenangan pada pimpinan puncak suatu organisasi (pemerintah pusat dalam sistem pemerintahan).

Desentralisasi terdiri dari tiga bentuk yang berada dalam suatu garis kontinum proses pembuatan keputusan (Hanson, 1996: 25), yaitu:

1. Dekonsentrasi. Dekonsentrasi merupakan transfer tugas dan beban kerja ke sub-sub unit dalam suatu sistem.
2. Delegasi merupakan transfer otoritas (kewenangan) pembuatan keputusan dari tingkat hirarkhi yang lebih tinggi ke yang lebih rendah.
3. Devolusi, yaitu merupakan bentuk desentralisasi yang melibatkan pergeseran otoritas ke unit otonom yang bisa bertindak secara mandiri.

Privatisasi merupakan bentuk devolusi ketika kendali tugas-tugas atau unit-unit tertentu ditransfer dari kendali sekolah publik (Negeri) ke sektor swasta. Sentralisasi otoritas juga terjadi dalam konteks tiga konsep di atas. Sentralisasi terjadi kerja suatu unit atau otoritas yang didelegasikannya ditransfer ke tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi.

Morphet et al (dalam Hanson, 1996: 26) merespon terhadap isu mengapa keputusan-keputusan tertentu didesentralisasikan atau disentralisasikan:

1. Segala sesuatu (Keputusan-keputusan yang dibuat) hendaknya dilakukan secara sentralistik jika tidak memerlukan dan melibatkan tanggungjawab jawab lokal, dan bisa dilakukan lebih efisien dan ekonomis.
2. Segala sesuatu hendaknya disentralisasikan dan dilaksanakan pada tingkat lokal, jika memerlukan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan kebutuhan lokal, dan bila dilakukan secara sentralistik akan membatasi prakarsa yang diinginkan dan menghambat perkembangan tanggungjawab serta kepemimpinan lokal yang efektif.

BAB V

PENGERAKAN

A. Pengertian Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan merupakan aktivitas manajer yang berfungsi menggerakan sumberdaya manusia dan mendayagunakan sumberdaya non manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, penggerakan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur segala kegiatan yang telah ditugaskan. Penggerakan pada dasarnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Pengertian ini sejalan dengan beberapa pakar sebagaimana yang disebutkan di bawah ini:

1. Terry (1967: 297): Penggerakan (*Actuating*) adalah usaha menggerakkan anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berusaha dan berkeinginan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengorganisasian merupakan aktivitas untuk membuat semua kelompok agar mau bekerja secara iklas, senang dan bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

2. Koontz dan O'Donnel (1982) mendefinisikan penggerakan adalah aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dimengerti, dan pembagian pekerjaan yang efektif dan efisien untuk tujuan organisasi.
3. Siagian berpendapat (1981) bahwa penggerakan adalah seluruh proses memberikan motivasi untuk bekerja kepada bawahan sehingga mereka mau bekerja secara ihtklas dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
4. Hersey dan Blanchard (1982), penggerakan merupakan kegiatan untuk menumbuhkan situasi yang secara langsung dapat mengarahkan dorongan-dorongan yang ada dalam diri seseorang kepada kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi penggerakan ini berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan motivasi agar bawahan bekerja keras untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

B. Pendekatan Penggerakan (*Actuating Approach*)

Motivasi merupakan pendorong untuk melakukan tindakan. Motivasi dapat didefinisikan sebagai keinginan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorong untuk melakukan tindakan tertentu. Sergiovani (1987) menjelaskan bahwa isi suatu pekerjaan merupakan salah satu hal yang menentukan motivasi kerja internal dan motivasi kerja ini merupakan sasaran keefektifan performansi. Dalam konteks aktivitas manajerial, motivasi dapat dikatakan sebagai salah satu bentuk dari aktivitas penggerakan (*actuating*). Terry (1967) mengemukakan ada tiga pendekatan penggerakan (motivasi) yaitu, kesejawatan (*partnership*), produktivitas (*productivity*), dan kepuasan keinginan (*wants satisfaction*). Ketiga pendekatan tersebut diuraikan di bawah ini:

1. Pendekatan kesejawatan. Pendekatan ini didasarkan atas asumsi bahwa, pelaksana kegiatan dan penyelenggara program tertentu tidak menyukai tugas pekerjaannya. Akan tetapi mereka akan melakukan pekerjaannya dengan baik apabila turut merasakan manfaat dan keuntungan yang diberikan organisasi. Dengan demikian, motivasi akan efektif apabila terwujud situasi yang akrab, bersahabat, dan penuh pertimbangan yang ditumbuhkan pimpinan terhadap keunikan perorangan. Terkait dengan pendekatan ini, pimpinan dituntut untuk sedapat mungkin dapat mengelola konflik dalam organisasi, menumbuhkan kondisi yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugas dengan penuh kepuasan dan dapat menumbuhkan semangat kerja bawahan.
2. Pendekatan produktivitas. Pendekatan produktivitas merupakan pendekatan yang lebih menekankan pada pemberian '*reward*' berdasarkan tingkat produktivitas. Asumsi yang mendasari pendekatan produktivitas adalah bahwa seseorang yang menampilkan suatu kegiatan dan kemudian diberi *reward* maka orang itu cenderung melakukan kembali kegiatan tersebut. Di pihak lain, apabila seseorang menerima suatu hukuman sebagai akibat kegiatannya maka orang itu cenderung tidak mengulangi lagi kegiatan itu. Dalam pendekatan ini tugas pekerjaan disusun secara khusus. Imbalan dan upah dinyatakan dengan jelas. Kebijakan organisasi diikuti secara cermat, deskripsi tugas dinyatakan dengan jelas dan rinci, penampilan kegiatan diukur dengan teliti, dan imbalan khusus akan diberikan kepada pegawai yang melaksanakan tugas lebih baik. Dengan kata lain, pelaksanaan pendekatan produktivitas membutuhkan

penampilan yang terukur, pengontrolan terhadap penampilan, dan pemahaman terhadap makna *reward*.

3. Pendekatan pemuasan kebutuhan. Upaya yang perlu dilakukan dalam pendekatan pemuasan kebutuhan adalah mengidentifikasi kebutuhan hidup para pelaksana program dan memenuhi kebutuhan itu melalui situasi kerja. Kepedulian dalam pendekatan ini tidak hanya pada kebutuhan semata-mata melainkan juga pada kepuasan yang dicapai. Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa manusia senantiasa dihadapkan kepada kebutuhan. Ketika kebutuhan telah terpenuhi maka muncul kebutuhan lain yang menuntut pemenuhan selanjutnya. Sebagai konsekwensinya, manusia berusaha terus menerus untuk memenuhi kebutuhannya. Penggunaan pendekatan pemuasan kebutuhan, unsur manusia dan suasana kerja sangat diperhatikan sehingga kebutuhan dan kepuasan para pelaksana program terlaksana, dan hubungan antar manusia dengan pelaksana tugas dapat meningkat. Tujuan pendekatan ini adalah agar para pegawai dapat mengembangkan tugas kegiatan yang akan mereka lakukan sehingga pelaksanaan tugas tersebut dapat memenuhi kebutuhan mereka dan sekaligus memenuhi kepentingan organisasi.

Sementara itu, aktivitas penggerakan juga ada hubungannya dengan perilaku kepemimpinan dalam organisasi. Andrew Halpan sebagaimana yang dikutip Robert Owens (1987: 129 - 130) menggambarkan perilaku kepemimpinan pengawas sekolah ada dua. Pertama, *Initiating Structure*. Perilaku kepemimpinan pengawas sekolah yang menggambarkan hubungan hubungan antara pemimpin

dan anggota kelompok kerjanya, dalam upaya membangun pola organisasi termasuk komunikasi dan prosedur prilaku. Dengan kata lain, prilaku kepemimpinan ini merupakan prilaku yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, penetapan pola kerja, dan prosedur pencapaian tujuan. Kedua, *Consideration* yaitu, prilaku kepemimpinan yang menggambarkan dan merujuk pada indikasi: persahabatan, saling percaya, hangat, saling hormat menghormati antara pemimpin dan staf. Jadi prilaku kepemimpinan ini berorientasi pada hubungan manusia (*human relation orientet*), yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada hubungan kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan dan keharmonisan hubungan antara pimpinan dengan bawahan.

BAB VI

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan equivalent dengan istilah dalam bahasa Inggris *leadership*. Secara etimologis kata *leadership* berasal dari kata "*to lead*" yang artinya memimpin. Dari kata ini melahirkan kata *leader* artinya pemimpin, dan istilah *leadership* yang artinya kepemimpinan.

Kepemimpinan tidak bisa dilepaskan dari manajemen. Sebab efektifitas pencapaian tujuan organisasi sangat tergantung kepada efektifitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Kepemimpinan merupakan ilmu dan seni bagaimana mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Kepemimpinan sebagai seni menuntut kreatifitas dan ketrampilan para pemimpin dalam mempengaruhi orang yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan juga sebagai ilmu, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan membutuhkan pengetahuan dan kemampuan para pemimpin dalam memimpin organisasi atau kelompoknya.

Banyak ahli yang mengemukakan pengertian kepemimpinan berbeda-beda, karena perspektif yang berbeda. Berikut ini disajikan pengertian kepemimpinan dari beberapa pakar tersebut:

1. Robbins (2002: 163): *Leadership is ability to influence a group toward the achievement of goals.* Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.
2. Warren G. Bennis (1985): *Leadership is the capacity to translate vision into reality.* Kepemimpinan adalah kemampuan menerjemahkan visi ke dalam kenyataan.
3. Feldmon (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha sadar yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi anggotanya melaksanakan tugas sesuai dengan harapannya.
4. Newell (1978) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai pengembangan atau tujuan organisasi.
5. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 161): kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan anggota kelompok
6. Johnson, 1973 (Dalam Moedjiarto, 2002: 80): Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
7. Terry (1967: 327): kepemimpinan adalah hubungan pemimpin dalam mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama mengerjakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin tersebut.

Sementara itu Ralph Stogdil (dalam Hanson, 1996: 156), mengemukakan hasil observasinya terkait dengan definisi kepemimpinan bahwa, definisi kepemimpinan diidentifikasi terkait tema-tema yaitu:

1. *Leadership as a focus of group processes.* Kepemimpinan sebagai proses kelompok.
2. *Leadership as a personality and its effects.* Kepemimpinan sebagai dampak personal seorang pemimpin
3. *Leadership as the art of including compliance.* Kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi orang.
4. *Leadership as the exercise of influence.* Kepemimpinan sebagai tindakan untuk mempengaruhi
5. *Leadership as an act or behavior.* Kepemimpinan sebagai suatu tindakan atau perilaku
6. *Leadership as a form of persuasion.* Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi.
7. *Leadership as an instrument of goal achievement.* Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan
8. *Leadership as an effect of interaction.* Kepemimpinan sebagai efek interaksi
9. *Leadership as a differential role.* Kepemimpinan sebagai peran yang berbeda.
10. *Leadership as the initiation of structur* Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur. Adalah proses mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan organisas.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan para ahli tersebut, dapat digarisbawahi bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah suatu proses menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, kepemimpinan merupakan satu sistem, yang di dalamnya terdiri dari beberapa unsur yang merupakan satu kesatuan dalam rangka mencapai

tujuan organisasi. Setidaknya ada lima unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan tersebut, yaitu: (1) unsur orang yang menggerakkan yang dikenal dengan sebutan “pemimpin”, (2) unsur orang yang digerakkan yang disebut “kelompok atau anggota”, (3) unsur situasi dimana aktifitas penggerakan berlangsung yang dikenal dengan organisasi, (4) unsur kemampuan menggunakan berbagai power dan otoritas untuk mempengaruhi perilaku kelompok atau individu. Yang termasuk power di sini misalnya kompetensi pemimpin, kepribadian pemimpin, model komunikasi pemimpin, komitmen pemimpin, dan strategi pemimpin. (5) unsur sasaran atau tujuan yang ingin dicapai. Yang dimaksud tujuan adalah perubahan yang ingin dicapai.

Dalam konteks organisasi pendidikan di sekolah, kepala sekolah diposisikan sebagai pemimpin. Sedangkan guru dan staf dapat dikategorikan sebagai mitra kepala sekolah atau pihak yang “dipimpin”. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Untuk bisa menjalankan fungsinya secara optimal, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Oleh karena itu, dibutuhkan kreatifitas dan ketrampilan untuk mempengaruhi para stakeholder untuk mencapai tujuan sekolah.

Peranan utama kepemimpinan kepala sekolah tersebut, nampak pada pernyataan-pernyataan yang dikemukakan para ahli kepemimpinan. Knezevich yang dikutip Indrafachrudi (1983) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sumber energi utama ketercapaian tujuan suatu organisasi. Di sisi lain, Owens (1987: 156 - 158) juga menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar kepala sekolah

bisa melaksanakan tugasnya secara efektif, mutlak harus bisa menerapkan kepemimpinan yang baik.

B. Model dan Gaya Kepemimpinan

Teori atau pendekatan model-model kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi enam, yaitu: (1) teori sifat (*Trait Approach/Theory*), (2) teori perilaku kepemimpinan (*behavior approach/theory*), (3) teori kepemimpinan kharismatik (*Charismatic Leadership*), (4) teori Kontingensi (*Contingency Theory*), (5) teori situasional (*Situational Theory*), dan (6) Teori kepemimpinan transaksional dan transformasional (*transactional and transformational theory*). Keenam teori model-model kepemimpinan tersebut diuraikan di bawah ini:

1. Teori sifat (*Trait Approach/Theory*)

Teori ini didasarkan atas asumsi bahwa, beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugerahi beberapa karakter yang tidak dimiliki oleh orang lain. Kepemimpinan sifat menekankan atribut-atribut pribadi dan karakteristik fisik dan kepribadian dari sang pemimpin. Keberhasilan manajerial dikarenakan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan luar biasa. Menurut Stogdill (1992) bahwa, para pemimpin lebih pintar dari pengikut-pengikutnya.

Pendekatan sifat merupakan pendekatan teori kepemimpinan yang pertama kali dilakukan untuk mempelajari tentang efektifitas kepemimpinan. Pendekatan sifat ini dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu: (1) membandingkan ciri-ciri atau karakteristik, sifat, dan kepribadian dari seorang pemimpin dengan orang yang tidak menjadi pemimpin, dan (2) membandingkan ciri-ciri atau karakteristik, sifat, dan kepribadian dari seorang pemimpin yang berhasil dengan pemimpin yang tidak berhasil,

Dengan demikian, pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreatifitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik

Penelitian tentang kepemimpinan berdasarkan trait theory ini telah banyak dilakukan. Stogdil membedakan tiga karakteristik yang menunjukkan pemimpin yang efektif, yaitu (1) kepribadian, (2) kemampuan, dan (3) ketrampilan sosial (Feldmon & Arnold, 1983). Pada perkembangan selanjutnya, oleh Bass dan Stogdill, diklasifikasi menjadi dua, yaitu traits yang antara lain mencakup karakter tegas, bekerja sama, berpengaruh, memiliki keyakinan diri, energik, dan bertanggung jawab, dan skill yang antara lain mencakup pandai, kreatif, lancar berbicara, memiliki kemampuan konseptual dan ketrampilan sosial. Dari sejumlah traits tersebut, selanjutnya diklasifikasi menjadi lima dimensi besar, yaitu *surgeness*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *emotional stability*, dan *intellectance* (Lunenburg & Ornstein, 2000).

Dari beberapa hasil studi, ditemukan keterbatasan *trait theory* yaitu: (1) terlalu menekankan pada karakter personal pemimpin, (2) keberhasilan kepemimpinan tidak semata-mata ditentukan oleh karakter personal, tetapi justru banyak ditentukan dari apa yang dilakukan pemimpin, dan (3) Keefektifan kepemimpinan banyak tergantung pada perilaku yang diterapkan pemimpin dalam situasi organisasi.

2. Teori Prilaku Kepemimpinan (*Behavior Approach/Theory*)

Pendekatan kepemimpinan yang berdasarkan teori sifat, kenyataannya tidak dapat menjawab dan menjelaskan pertanyaan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh karena itu, muncullah teori kepemimpinan yang berbasis pada prilaku seorang pemimpin. Teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku ini tidak didasarkan pada sifat atau ciri-ciri kepribadian seseorang, tapi lebih cenderung berdasarkan perilaku atau proses kepemimpinan yang ditunjukkan dalam organisasi yang dipimpin. Kualitas kepemimpinan tidak dinilai dari karakter personal, tapi lebih ditekankan pada fungsi, peranan, atau perilaku yang ditampilkan pemimpin dalam kelompok.

Kepemimpinan berbasis prilaku berusaha menjelaskan keefektifan kepemimpinan dilihat dari dua aspek, yaitu (1) aspek fungsi kepemimpinan, dan (2) aspek gaya kepemimpinan. Aspek pertama, fungsi kepemimpinan menekankan prilaku kepemimpinan yang terkait dengan fungsi-fungsi yang dilakukan seorang pemimpin dalam organisasi. Agar organisasi berjalan efektif seorang pemimpin dituntut melaksanakan dua fungsi, yaitu: (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task oriented*), dan (2) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok atau pemeliharaan hubungan sosial dalam organisasi (*group maintenance*).

Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas mencakup pemberian saran penyelesaian tugas seperti petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dalam melaksanakan tugas (juklak dan juknis), informasi, dan pendapat. Sedangkan fungsi-fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok meliputi segala sesuatu yang dapat membantu

kelompok sosial dapat berjalan lancar, persetujuan kelompok lain, dan pencegahan perbedaan pendapat.

Aspek kedua, gaya kepemimpinan. Prilaku kepemimpinan ini menekankan pada gaya seorang pemimpin dalam berhubungan dengan bawahannya. Salah satu teori kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan perilaku dari aspek gaya kepemimpinan adalah teori yang dikembangkan dalam penelitian di *Michigan University*. Penelitian ini telah menghasilkan teori dua gaya kepemimpinan (*Two Dimensional Leadership Style*), yaitu (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi pada teknis produksi (*production orientation*), dan (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi bawahan (*employee orientation*). Penelitian Ohio State University juga melihat dua dimensi tingkah laku pemimpin, yaitu: (1) aspek persahabatan (*Consideration*), dan (2) aspek penentuan tugas (*Initiating Structure*).

Berdasarkan teori kepemimpinan dua dimensi (*Two-Dimensional Leadership Theory*), gaya kepemimpinan mengacu pada dua sisi, yaitu sisi tugas atau hasil, dan sisi hubungan manusia atau proses. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada tugas atau pencapaian hasil. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola, penetapan metode dan prosedur pencapaian tujuan. Intinya prilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas adalah mengawasi karyawan dengan ketat agar ada kepastian tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien. Sedangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*people oriented*) adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan dengan bawahan.

Artinya pemimpin lebih mengutamakan memotivasi daripada mengendalikan bawahan Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 165). Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan penekanan pada hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan kehangatan hubungan antar anggota (Owens, 1987: 130). Dengan kata lain, kepemimpinan yang berorientasi kemanusiaan menggambarkan dan merujuk pada indikasi: persahabatan, saling percaya, hangat, saling hormat menghormati antara pemimpin dan staf. Jadi perilaku kepemimpinan ini berorientasi pada hubungan manusia (*human relation orientet*), yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada hubungan kesejawatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan dan keharmonisan hubungan antara pimpinan dengan bawahan.

Yukl tahun 2002 (dalam Hoy dan Miskel, 2014: 651) mengembangkan perilaku pemimpin menjadi tiga kategori. Pertama, perilaku berorientasi tujuan. Perilaku ini meliputi rincian peran, perencanaan dan pengorganisasian operasional, dan pemantauan fungsi-fungsi organisasi. Indikasi lainnya adalah pelaksanaan tugas, pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya non manusia secara efisien. Kedua, perilaku berorientasi hubungan. Bentuk dari perilaku ini adalah memberi dukungan, pengembangan sumberdaya manusia, konsultasi, dan pengelolaan konflik. Aktivitas dalam perilaku hubungan lebih menekankan peningkatan hubungan manusia, kerjasama tim, dan pengembangan komitmen organisasi. Ketiga, perilaku berorientasi perubahan. Perilaku pemimpin lebih menekankan penyesuaian diri terhadap perubahan lingkungan, menciptakan perubahan tujuan, prosedur, dan pengembangan komitmen pada perubahan.

Efektifitas perilaku kepemimpinan teori yang dikembangkan Yukl di atas adalah dengan menerapkan dan menyeimbangkan jenis perilaku yang berbeda secara tepat dengan memperhatikan situasi perubahan yang dinamis. Dalam lingkungan organisasi yang stabil, pemimpin dapat menerapkan perilaku berorientasi tujuan. Perilaku berorientasi perubahan sangat tepat untuk menyesuaikan organisasi dengan tuntutan lingkungan yang dinamis berubah. Perilaku berorientasi hubungan lebih tepat diterapkan pada lingkungan organisasi yang sederhana dan stabil.

Banyak ahli yang mengkaji teori kepemimpinan dua dimensi dengan istilah yang berbeda-beda. Cartwright dan Zander menggunakan istilah pencapaian tujuan (*goal achievement*), dan pertahanan kelompok (*group maintenance*). Halpin dan Winner mengemukakan dengan istilah struktur inisiasi (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*). Danil Cartz menyebut dengan istilah orientasi pada produksi (*production oriented*) dan orientasi pada pekerja (*employee oriented*). Likert menyebut dengan istilah berpusat pada tugas (*job centered*) dan berpusat pada pekerja (*employee centered*). Robert Blake dan Jane Mouton menggunakan istilah perhatian pada aspek hasil (*concern for production*) dan perhatian pada aspek manusia (*concern for people*) (Owens, 1987: 132).

Ada beberapa ciri perilaku yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan manusia. David dan Sheasor mengemukakan empat ciri, yaitu memberikan dukungan, menjalin interaksi, merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan (Hoy dan Miskel, 2014). Dua komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu merancang tugas-tugas dan menetapkan tujuan. Dua komponen menunjukkan perilaku

kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu memberikan dukungan dan menjalin interaksi.

Di sisi lain, Halpin (1971: 84) mengemukakan delapan komponen. Empat komponen menunjukkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu menetapkan peranan, menetapkan prosedur kerja, melakukan komunikasi satu arah, dan mencapai tujuan organisasi. Empat komponen menunjukkan perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia, yaitu menjalin hubungan akrab, menghargai anggota, bersikap hangat dan menaruh kepercayaan kepada anggota (Hoy dan Miskel, 2014).

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa, karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah melakukan komunikasi satu arah, menyusun rencana kerja, merancang tugas-tugas, menetapkan prosedur kerja, dan menekankan pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan karakteristik perilaku gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia adalah menjalin hubungan yang akrab, menghargai anggota, bersikap hangat, dan menaruh kepercayaan kepada anggota.

Berdasarkan dua orientasi kepemimpinan tersebut, selanjutnya gaya kepemimpinan bisa diklasifikasi menjadi empat (Rossow, 1990), yaitu: (1) *task oriented leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada tugas, dan rendah pada hubungan manusia, (2) *relationship oriented leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada hubungan manusia, tetapi rendah pada tugas, (3) *integrated leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi tinggi pada tugas dan hubungan manusia, dan (4) *impooverished leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang berorientasi rendah pada tugas dan hubungan manusia.

Hoy dan Miskel (2014: 650) berdasarkan dua dimensi gaya tugas dan hubungan dalam kepemimpinan, juga membagi gaya kepemimpinan menjadi empat. Pertama, gaya hubungan tinggi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan manusiawi yang tinggi. Kedua, gaya tugas tinggi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas yang tinggi. Dengan kata lain pemimpin lebih mengutamakan penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahannya. Ketiga, gaya dinamis, yaitu gaya perilaku hubungan dan tugas tinggi. Keempat, gaya delegasi yaitu gaya perilaku hubungan dan tugas rendah.

3. Kepemimpinan Kharismatik (*Leadership of Charismatic*)

Kepemimpinan kharismatik merujuk kepada atribut seorang pemimpin yang dapat mengilhami, dan mempunyai pengaruh yang luar biasa kepada pengikutnya. Inti teori ini adalah para pengikut membuat atribusi kemampuan kepemimpinan yang heroik dan luar biasa dari perilaku pemimpin. Jadi sebenarnya kepemimpinan kharismatik lebih menekankan pada atribusi seorang pemimpin.

Robbins (2002:178) mengemukakan lima ciri kepemimpinan kharismatik. Pertama, percaya diri, yaitu pemimpin yang memiliki kepercayaan yang luar biasa terhadap dirinya. Kedua, pemimpin yang memiliki wawasan. Ketiga, pemimpin yang memiliki pendirian yang kuat. Keempat, pemimpin yang memiliki perilaku yang luar biasa. Kelima, pemimpin yang memiliki ketrampilan sebagai agen perubahan.

4. Teori Kepemimpinan Kontingensi (*Contingency Theory of Leadership*)

Teori kontingensi (*Contingency Theory*) berpandangan bahwa, tidak ada suatu gaya kepemimpinan yang efektif

untuk semua situasi. Artinya efektifitas kepemimpinan tergantung pada sejumlah faktor. Beberapa faktor tersebut antara lain adalah: (1) sifat tugas, (2) budaya organisasi, (3) kebijakan, (4) harapan dan perilaku orang-orang dalam organisasi, dan (5) situasi.

Menurut Hanson (1996: 136 - 137), ada sepuluh dasar asumsi teori Contingensi (*Contingency Theory*), yaitu:

1. *Midle ground* (Jalan Tengah): Teori Kontingensi menekankan pada pandangan bahwa, prinsip-prinsip universal dalam manajemen belum tentu cocok untuk semua type atau karakter organisasi, karena setiap organisasi memiliki keunikan atau karakter sendiri-sendiri.
2. *Goals* (Sasaran/Tujuan): Adanya kesimpangsiuran antara sasaran formal dan Informal.
3. *Open Systems* (Sistem Terbuka): Semua organisasi menggunakan Sistem terbuka
4. *Performance* (Performen): Tingkat performen ditentukan antara kesesuaian kebutuhan eksternal, internal, dan proses.
5. *Basic Function* (Fungsi dasar): Fungsi dasar administrasi melibatkan banyak komponen dalam mencapai tujuan.
6. *Best Way* (Cara terbaik) : ada cara terbaik dalam organisasi
7. *Approaches* (Pendekatan): Ada pendekatan yang berbeda-beda dalam organisasi
8. *Leadership Style* (Gaya Kepemimpinan): gaya kepemimpinan menyesuaikan dengan problem
9. *Initiation* (Inisiasi): Manajer memiliki inisiasi untuk memperoleh input dari berbagai sumber.

10. *Information* (Informasi): manajer sulit mengetahui informasi dari semua yang terjadi di sekitarnya.

Teori kontingensi merupakan suatu kekuatan yang secara langsung ada dalam organisasi dan menunjukkan perubahan dari prinsip universal ke prinsip hubungan situasional. Teori ini sebagai alat konseptual untuk memberikan pemahaman tentang situasional dari setiap peristiwa yang terjadi, dan dapat berubah dengan adanya respon individu terhadap suatu peristiwa. Teori Kontingensi dapat dijadikan sebagai bagian dari teori sistem terbuka dan dapat digunakan untuk memahami tentang segala kejadian yang berkembang yang berkaitan dengan sumberdaya manusia dan non sumberdaya manusia.

Beberapa manajer yang berpengalaman dapat melakukan perubahan dalam melaksanakan kebiasaan pekerjaan dan mengarah pada keberhasilan yang tertinggi. Sedangkan masalah yang kompleks di organisasi merupakan ketidakpastian. Kondisi Ketidakpastian membuat pembuat keputusan tidak dapat memberikan kemungkinan yang tepat untuk mencapai keberhasilan yang spesifik. Oleh karena itu, sekolah diharapkan menghindari situasi ketidakpastian.

5. Kepemimpinan Situasional (*Leadership of Situational*)

Salah satu pendekatan kontingensi dalam kepemimpinan adalah model kepemimpinan yang dikembangkan Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard. Landasan teori kepemimpinan situasional beranggapan bahwa, pemimpin dituntut memainkan gaya kepemimpinan yang berbeda pada situasi dan tingkat kematangan orang yang dipimpin berbeda

Dari perkembangan teori kepemimpinan dapat diketahui bahwa tidak setiap organisasi bisa digunakan pendekatan

kepemimpinan yang sama. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada orang cenderung lebih efektif. Beberapa penelitian lain menunjukkan bahwa orientasi kepemimpinan yang menekankan pada tugas justru lebih efektif (Feldmon & Arnold, 1983; Hoy & Miskel, 1987; Gorton, 1991). Hal ini disebabkan oleh karakteristik organisasi yang berbeda. Oleh karena itu, dikembangkan pendekatan kepemimpinan baru yang dikenal dengan pendekatan kepemimpinan situasional. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang bisa menyesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi. Beberapa komponen yang perlu dipertimbangkan adalah keadaan bawahan, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan organisasi itu sendiri (Newell, 1978).

Selanjutnya ada banyak teori kepemimpinan yang mempertimbangkan faktor situasi organisasi. Beberapa teori yang cukup dominan, antara lain sistem manajemen yang dikembangkan Likert, teori kepemimpinan tiga dimensi yang dikembangkan Reddin, teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan Fiedler, teori kontingensi normatif yang dikembangkan oleh Vroom dan Yetton, teori *substitutes* yang dikembangkan oleh Kerr dan Jermier, teori *path goal* yang dikembangkan House, dan teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (Owens, 1981; Hoy & Miskel, 2005).

Berdasarkan teori kepemimpinan situasional, yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan ditentukan oleh perilaku pemimpin dan faktor-faktor situasional organisasi, seperti jenis pekerjaan, lingkungan organisasi, dan karakteristik individu yang terlibat dalam organisasi. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk

semua organisasi. Kepemimpinan yang efektif adalah perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi, terutama kondisi kematangan bawahan. Dengan demikian efektivitas kepemimpinan sangat tergantung tiga faktor, yaitu (1) tingkat kematangan atasan, termasuk kecerdasan dan kemampuan atau ketrampilan, dan strategi atasan, (2) tingkat kematangan bawahan, termasuk kecerdasan dan kemampuan bawahan, dan (3) tingkat dukungan, kecerdasan, dan kemampuan lingkungan.

Hakikatnya, gaya kepemimpinan situasional menekankan kepada perilaku pimpinan dengan bawahan (*followers*) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan (*maturity*) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan (*followers*) untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku sendiri. Tingkat kesiapan bawahan untuk menerima sikap, tingkah laku, dan gaya kepemimpinan atasan dipengaruhi dua faktor. Pertama, faktor kemampuan. Yang termasuk faktor kemampuan adalah pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki bawahan. Kedua, faktor kemauan, yaitu kehendak, kemauan, dan motivasi bawahan.

Dari kedua faktor di atas, dapat diklasifikasi menjadi empat tingkat kesiapan bawahan mulai paling rendah sampai yang paling tinggi. Secara berurutan keempat tingkat kesiapan bawahan adalah sebagai berikut:

- a. Kesiapan Tingkat 1 atau M1 (*Maturity 1*): Tidak mampu dan tidak mau.
- b. Kesiapan Tingkat 2 atau M2 (*Maturity 2*): Tidak mampu, tetapi mau.
- c. Kesiapan Tingkat 3 atau M3 (*Maturity 3*): Mampu, tetapi tidak mau.

d. Kesiapan Tingkat 4 atau M4 (*Maturity 1*): Mampu dan mau.

Berdasarkan tingkat kematangan bawahan di atas, maka ada empat gaya kepemimpinan situasional, yaitu:

- a. Gaya *Telling - Directing* (G1): Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku pemimpin; memberitahukan, menunjukkan, menetapkan, dan menginstruksikan secara spesifik. Gaya ini sangat cocok atau sesuai dengan tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak mau)
- b. Gaya *Selling -Coaching* (G2): Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan perilaku pemimpin; menjual, menjelaskan, membujuk. Gaya kepemimpinan cocok untuk tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau).
- c. **Gaya *Participating-Supporting* (G3)**: Perilaku pemimpin yaitu: saling bertukar gagasan, mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, memberi semangat, dan mementingkan kerja sama. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk tingkat kematangan M3 (Mampu, tetapi tidak mau)
- d. Gaya *Delegating* (G4): Perilaku pemimpin adalah mendelegasikan tugas dan wewenang, serta menerapkan sistem kontrol yang efektif. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk tingkat kematangan M4 (Mampu dan mau).

6. Teori Transaksional dan Transformasional (*Transactional and Transformational Theory*)

Pada perkembangan teori kepemimpinan dapat diketahui bahwa keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditekankan pada perilaku yang ditampilkan pimpinan

dalam kelompok, tetapi perlu ditelaah dari sisi perilaku yang ditampilkan anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, muncullah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional pertama kali digagas oleh Burns tahun 1978. Ia mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai *a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya merangsang diri satu sama lain untuk menciptakan level moralitas dan motivasi bersama. Dengan demikian kepemimpinan transformasional menekankan bahwa, seorang pimpinan harus bisa mentransformasi nilai kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional adalah: kepemimpinan dimana pemimpin yang memberi pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualiskan, dan yang memiliki kharisma (Rivai, 2004). Sedangkan kepemimpinan transaksional pertama kali digagas Downton tahun 1973. Kepemimpinan ini menekankan pentingnya negosiasi antara pemimpin dan bawahan. Menurut Burns (1978) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan dengan minat pribadinya. Dengan kata lain, kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan dimana pemimpin yang memotivasi bawahan dengan memberi peran dan tugas yang jelas serta tujuan yang jelas sesuai dengan kemampuannya..

C. Kepemimpinan di Sekolah

Dalam mengelola sekolah, kepala sekolah atau madrasah dapat memilih model teori dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dari beberapa gaya kepemimpinan yang ada sesuai dengan karakter pribadi, dan kondisi

organisasi sekolah yang dipimpin. Secara garis besar menurut Owens (1995) pada dasarnya ada pemimpin termasuk kepala sekolah yang menunjukkan perilaku cenderung berorientasi pada tugas (*task oriented*) atau cenderung berorientasi pada hubungan kemanusiaan (*Human relation oriented*). Namun menurut Greenberg dan Baron (1995) ada juga pemimpin yang memperlihatkan perilaku kepemimpinannya berorientasi pada tugas (*task oriented*), sekaligus berorientasi pada hubungan manusia (*Human relation oriented*).

Dalam konteks peningkatan mutu dapat dikatakan bahwa, untuk membangun iklim sekolah yang lebih kondusif diperlukan adanya kepala sekolah yang dapat memerankan dirinya sesuai dengan status kedudukannya sebagai pemimpin lembaga pendidikan di sekolah. Kepemimpinan yang lebih sesuai dengan paradigma manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah gaya kepemimpinan partisipatif yang berorientasi pada tugas (*task oriented*), sekaligus berorientasi pada hubungan manusia (*Human relation oriented*). Pola kepemimpinan seperti ini setidaknya dapat menumbuhkan kembangkan kepemimpinan demokratis, terbuka, egaliter, memperhatikan kesejahteraan pegawai, dan hubungan kemanusiaan terhadap bawahannya.

Kepemimpinan partisipatif menekankan adanya partisipasi dari *stake holder* sekolah/ madrasah untuk ikut berpartisipasi dalam proses manajerial di sekolah/madrasah. Menurut Kohen (1977) partisipasi merupakan keterlibatan di dalam proses pembuatan keputusan, pelaksanaan program, pengambilan keputusan, dan evaluasi hasil. Keith Davis (Dalam Mulyono, 1987) mengartikan partisipasi sebagai keterlibatan mental dan pikiran individu dalam suatu kelompok yang mendorongnya untuk mengembangkan

kemampuan sesuai dengan tujuan kelompok. Sementara itu, Uphoff (1997) mengatakan bahwa, merekonstruksi partisipasi mengandung tiga dimensi, yakni konteks, tujuan, dan lingkungan. Pengembangan partisipasi ini adalah (1) partisipasi dalam pengambilan keputusan, (2) partisipasi pelaksanaan, (3) partisipasi memperoleh keuntungan, dan (4) partisipasi dalam mengevaluasi. Setidaknya ada tiga keuntungan jika model kepemimpinan partisipatif dilaksanakan di sekolah: (1) mengembangkan sumberdaya manusia di sekolah untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sehingga menandatangani keputusan terbaik, dan meningkatkan pertumbuhan serta perkembangan organisasi (Owens, 1996), (2) partisipasi guru dan staf lebih optimal (Sergiovani, 1984), dan (3) berkembangnya rasa memiliki terhadap sekolah

Konsep kepemimpinan partisipatif sejalan dengan manajemen kolaboratif yang dikembangkan Caldwell dan Spinks (1988), ada beberapa keuntungan manajemen kolaboratif, yaitu (1) memberikan peran kepada guru dalam manajemen sekolah, (2) menjamin semua guru memiliki peluang untuk memberi kontribusi sesuai keahliannya, (3) perbedaan yang jelas antara pembuatan kebijakan dan perencanaan, (4) member kerangka kerja bagi guru untuk membuat kontribusi dalam alokasi sumberdaya, (5) rencana kegiatan dan anggaran memberikan sumber informasi berdasarkan teman kerja, (6) system implementasi yang baik menjamin sasaran dan tindakan ditransformasikan ke berbagai tindakan, (7) memberikan kerangka kerja penilaian dan meredam konflik, sebab ada keterbukaan dan kolaborasi, (8) keterbukaan dan system yang sesuai dengan kebutuhan sumberdaya, memberi peluang mendeteksi bidang yang overlapping, (9) membangun pentingnya peran para guru

sebagai sumber utama dalam proses pembelajaran, (10) memberikan banyak peluang kepada guru mewujudkan tanggungjawabnya, dan (11) memudahkan pengertian, komunikasi, dan komitmen.

Dalam konteks kepemimpinan partisipatif, yang penting kepala sekolah/madrasah, harus bisa menampilkan peranan kepemimpinan yang baik. Berkaitan dengan peranan kepemimpinan kepala sekolah tersebut, Sergiovanni (1991) mengemukakan enam peranan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu kepemimpinan formal, kepemimpinan administratif, kepemimpinan supervisi, kepemimpinan organisasi, dan kepemimpinan tim. Kepemimpinan formal mengacu pada tugas kepala sekolah untuk merumuskan visi, misi dan tujuan organisasi sesuai dengan dasar dan peraturan yang berlaku. Kepemimpinan administratif, mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membina administrasi seluruh staf dan anggota organisasi sekolah. Kepemimpinan supervisi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membantu dan membimbing anggota agar bisa melaksanakan tugas dengan baik. Kepemimpinan organisasi mengacu pada tugas kepala sekolah untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga anggota bisa bekerja dengan penuh semangat dan produktif. Kepemimpinan tim mengacu pada tugas kepala sekolah untuk membangun kerja sama yang baik diantara semua anggota agar bisa mewujudkan tujuan organisasi sekolah secara optimal.

Sementara itu, Gorton (1976: 66 - 69) mengungkapkan tentang peran kepala sekolah, yang dikelompokkan menjadi enam peran, yaitu sebagai: (1) manajer, (2) pemimpin pembelajaran, (3) orang yang memegang disiplin, (4) fasilitator hubungan manusiawi, (5) pengantar perubahan, dan (6) sebagai mediator konflik.

Selanjutnya keenam peran kepala sekolah yang dikemukakan Gorton tersebut, diuraikan secara singkat sebagai berikut:

1. Sebagai Manajer

Peran ini menuntut kepala sekolah untuk mengorganisir dan mengembangkan sumber daya fisik maupun sumber daya non fisik untuk mencapai tujuan organisasi sekolah secara efektif. Berdasarkan temuan Hawthorne yang diungkapkan Hanson (1996: 45 - 47), bahwa para pekerja cenderung bertindak bukan sebagai individu tapi sebagai anggota kelompok informal. Untuk itu, pengorganisasian sumber daya non fisik yang berupa sumber daya manusia, diharapkan mampu menghubungkan antara kepentingan individu dan kepentingan sekolah.

2. Sebagai Pemimpin Pembelajaran

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran terkait dengan aktivitas kepala sekolah yang menuntut untuk selalu dapat menjadi dan memberi solusi bagi problem-problempembelajaran yang dihadapi guru. Sebab kepercayaan guru akan terbangun dengan baik, jika guru meerasa percaya akan keahlian kepala sekolahnya (Orstein & Levine, 1989). Jadi para guru berharap dan membutuhkan bantuan kepala sekolahnya untuk dapat membantu memecahkan problem pembelajaran yang dihadapinya. Guru akan merasa senang jika kepala sekolah mampu membantunya.

3. Sebagai Orang yang memegang disiplin

Gorton (1976) mengungkapkan, bahwa dari berbagai studi, harapan orang tua, guru dan siswa adalah agar kepala sekolah sebagai orang yang memegang disiplin pada aturan

dan norma. Untuk itu, perilaku seorang kepala sekolah dituntut untuk senantiasa menjadi teladan moral bagi guru, siswa dan warga sekolah lainnya. Keteladanan ini diperlukan karena sekolah sebagai lingkungan pembentukan nilai dan moral. Dengan keteladanan kepala sekolah, pencapaian mutu pendidikan akan lebih efektif.

4. Sebagai Fasilitator Hubungan Masyarakat

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara sekolah dengan masyarakat. Hubungan harmonis ini, tidak hanya ditujukan pada masyarakat sekitar sekolah tetapi juga ditujukan pada masyarakat dalam arti yang luas, seperti dunia industri dan sebagainya. Hubungan ini diperlukan untuk membangun partisipasi masyarakat pada sekolah dan dunia pendidikan umumnya. Dengan terbangunnya hubungan yang harmonis dengan masyarakat diharapkan iklim sekolah semakin kondusif dan dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah secara positif.

5. Sebagai Agen Perubahan

Peranan kepala sekolah sebagai agen perubahan adalah sesuatu yang kompleks. Menurut Gorton (1976), karakteristik utama peran ini, yaitu: (1) mendiagnostik kebutuhan untuk perubahan, (2) mengembangkan dan menyeleksi suatu perubahan, (3) mengorientasikan semua target terhadap perubahan yang diinginkan, (4) mengantisipasi masalah dan daya tahan terhadap perubahan yang diinginkan, (5) mengembangkan dan menimplementasikan rancangan yang akan mengentarkan inovasi serta mengatasi hambatan terhadap perubahan, dan (6) mengevaluasi pelaksanaan inovasi dan membuat perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Mampu tidaknya kepala sekolah menjadi agen perubahan, sangat tergantung tingkat visinya terhadap perubahan. Oleh karena itu, kepala sekolah diharapkan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan yang konstruktif terhadap pendidikan di sekolah. Namun demikian, perubahan itu harus memperhatikan iklim sekolah. Dengan kata lain, perubahan dapat berjalan efektif, jika iklim sekolah terbangun kondusif.

6. Sebagai Mediator Konflik

Sekolah sebagai sistem sosial tidak mungkin dapat menghindari adanya pertentangan kepentingan individu dengan organisasi atau konflik kepentingan antar individu (Hoy & Miskel, 1987). Untuk itu diperlukan adanya mediator untuk menjembatani adanya beberapa konflik tersebut. Kepala Sekolah sekolah sebagai mediator konflik merupakan peran yang menuntut gaya kepemimpinan yang dapat menyelaraskan dan menyesuaikan beberapa kepentingan dengan tujuan organisasi sekolah/madrasah.

BAB VII MOTIVASI

Secara substansi motivasi (*motivation*) merupakan salah satu kajian dari ilmu perilaku organisasi. Menurut Buford dan Bedeian (1988: 145) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu kemampuan, motivasi, dan kejelasan peran dalam organisasi. Dengan kata lain, motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Tugas para manajer atau para pemimpin pendidikan termasuk kepala sekolah adalah bagaimana menumbuhkan, dan mengembangkan motivasi para *stakeholder* pendidikan (terutama guru dan staf), agar dapat mendukung efektifitas tujuan organisasi sekolah.

A. Pengertian Motivasi

Secara etimologi kata motivasi berasal dari bahasa Inggris "*motivation*" yang berarti dorongan untuk melakukan suatu aktivitas dalam mencapai tujuan. Motivasi juga berasal dari bahasa latin "*movere*" yang berarti *to move* atau menggerakkan. Dalam konteks manajemen, berikut ini disajikan pengertian motivasi dari beberapa pakar sebagai berikut:

1. Buford and Bedeian (1988: 145), *Motivation is a predisposition to behave in a purposive manner to achieve specific, unmet need.* Motivasi adalah kecenderungan berperilaku secara sengaja untuk mencapai kebutuhan spesifik yang tidak terpenuhi.
2. Owens (1995: 92), *Motivation is made up of "all those inner striving conditions described as wishes, desires, drives, etc...it is an inner state that activates or moves individuals.* Motivasi merupakan kondisi batin yang mencerminkan keinginan, dorongan, yang menggerakkan individu.
3. Hanson (1996: 195), *Motivation often is defined as "an inner state that energizes, activates or moves (hence motivation), and that directs or channels behavior toward goals.* Motivasi sering didefinisikan sebagai "keadaan batin yang memberi energi, menggerakkan, dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku menuju tujuan.
4. Hoy dan Miskel (1987: 176), *Motivation is defined as the complex forces, drives, needs, tension states, or other mechanisms that start and maintain voluntary activity toward the achievement of personal goals.* Motivasi merupakan kekuatan yang kompleks, dorongan, kebutuhan, keadaan ketegangan, atau mekanisme lain yang memulai dan mempertahankan kegiatan secara sukarela untuk pencapaian tujuan pribadi.
5. Pole (1987: 15), *Motivation is concerned with personal energy directed toward the achievement of particular goal.* Motivasi berkaitan dengan energi seseorang yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.
6. Atkinson (dalam Hoy dan Miskel 1987: 176), *Motivation refers to a process governing individual choices among*

different forms of voluntary activities. Motivasi adalah proses mengatur pilihan individu dari berbagai kegiatan secara sukarela.

7. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 134), motivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia berdasarkan pengetahuan tentang “apa yang membuat orang bergerak”.
8. Terry (1967: 312), motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.
9. Robbins (2002: 55), motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu, dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan para ahli di atas, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu perubahan energi dalam diri seseorang, yang ditandai dengan timbulnya perasaan, semangat, keinginan, dorongan, dan reaksi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dari pengertian tersebut, setidaknya ada tiga faktor saling berkaitan, yaitu: Pertama, motivasi ditandai dengan perubahan energi dalam diri seseorang. Kedua, motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan seperti semangat, keinginan, dan dorongan. Ketiga ditandai adanya reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan.

Dalam perspektif yang lain, Hoy dan Miskel (1987: 176) menjelaskan bahwa, motivasi terdiri dari tiga komponen dasar, yaitu: Pertama, mengaktifkan (*activate*) tingkah laku, artinya motivasi dapat mengaktifkan energi seseorang untuk melakukan sesuatu. Kedua, mengarahkan (*direct*) tingkah laku, artinya energi yang tumbuh dari diri seseorang itu dapat mengarahkan orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Ketiga, mempertahankan perilaku manusia (*sustain human behavior*), untuk mempertahankan perilaku, lingkungan sekitar harus memperkuat arah dorongan atau kekuatan individu.

B. Tujuan Motivasi

Hakikatnya, tujuan dan fungsi motivasi dalam konteks manajemen, secara implisit sudah terkandung dalam pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para pakar dan kesimpulan penulis di atas. Namun untuk jelasnya dapat dikatakan bahwa, tujuan motivasi adalah untuk menumbuhkan, memelihara, dan menggerakkan semangat kerja sumberdaya manusia, agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, Daniel Katz dan Robert Kahn (dalam Hanson, 1996: 193), menyarankan tentang teknik memotivasi yang efektif, yaitu, pertama, organisasi harus dapat membuat orang tertarik. Kedua, Orang harus diajak untuk melakukan tugas-tugas organisasi secara sadar dan efektif. Ketiga, Orang harus dirangsang untuk terlibat dengan aktivitas-aktivitas yang berhubungan kerja yang inovatif dan kreatif, sehingga dapat menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien

Dalam praktek-praktek di sekolah, motivasi dapat digunakan untuk menumbuhkan, mendorong, dan mengarahkan perilaku guru dan staf, agar memiliki kinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sekolah. Untuk itu, kepala sekolah diharapkan memiliki kemampuan untuk menjawab empat pertanyaan, yaitu: (1) apa yang memberi energi perilaku guru dan staf? (2) apa yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku guru dan staf itu? (3) bagaimana perilaku guru dan staf itu dipertahankan? dan (4) bagaimana perilaku guru dan staf itu dihentikan?

C. Pandangan dan Teori-Teori Motivasi dalam Manajemen

Para pakar manajemen telah lama melakukan riset (*research*) tentang motivasi. Oleh karena itu, perkembangan teori manajemen juga diikuti dengan teori-teori atau model-model motivasi. Berdasarkan literatur, banyak sekali pandangan dan teori motivasi yang dikemukakan para pakar, berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat menambah khazanah tentang model-model atau teori-teori motivasi, sehingga dapat menjadi alternatif bagi para manjer untuk menerapkannya di lapangan organisasi. Berikut secara singkat disajikan beberapa pandangan model atau teori motivasi yang dikemukakan para pakar, sebagai berikut:

1. Pandangan Teori Motivasi Model Teori Klasik

Pandangan model teori klasik disebut juga model tradisional. Model motivasi tradisional dikaitkan dengan teori manajemen klasik yang dikembangkan oleh Henry Fayol (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995: 136). Inti pandangan tradisional, menjelaskan bahwa, cara yang paling efisien dalam memotivasi karyawan adalah dengan cara sistem upah. Dengan kata lain, untuk memotivasi pekerja, digunakan sistem pengupahan. Semakin banyak yang dihasilkan para pekerja, semakin besar pula upahnya.

2. Pandangan Teori Motivasi Model Hubungan Manusia

Model motivasi hubungan manusia dikaitkan dengan penelitian Elton Mayo. Secara ringkas, hasil penelitian Mayo menolak pandangan klasik, bahwa, upah merupakan cara efektif untuk memotivasi karyawan. Mayo dan para peneliti lainnya berpendapat bahwa, kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang menurunkan motivasi. Sedangkan kontak sosial membantu menciptakan,

dan mempertahankan motivasi. Tugas manajer adalah memberikan kebutuhan sosial dengan menciptakan iklim organisasi, dimana “karyawan memiliki perasaan bahwa perusahaan sangat tergantung pada usahanya, ia merasa dirinya adalah bagian dari perusahaan, dan merasa bangga bisa berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan”. Disamping itu, manajer dituntut bisa meyakinkan karyawan bahwa ia akan mendapat imbalan dan kepuasan dengan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Pandangan Teori Motivasi Model Teori X dan Y

Pandangan motivasi model sumberdaya manusia dikaitkan dengan teori yang dikemukakan oleh Douglas McGregor tentang teori X, dan teori Y. Teori X merupakan teori tradisional yang mengasumsikan dan memandang karyawan: (1) sebagai manusia pemalas, (2) manusia lebih suka diberi petunjuk praktis, dan senang diberi arahan secara detail tentang apa yang harus dilakukan, daripada diberi kebebasan berfikir untuk mengambil keputusan, (3) menghindari tanggung jawab, (4) memiliki sedikit ambisi, (5) menginginkan rasa aman, dan (6) bekerja ingin mendapatkan upah atau uang. Atas dasar asumsi di atas, maka biasanya teori ini disebut teori bersifat negatif.

Prilaku manajer yang efektif dalam pandangan teori X adalah: (1) manajer melakukan pengawasan ketat terhadap karyawan, (2) manajer tidak memberi kebebasan bawahan untuk mengambil keputusan, (3) pekerjaan disusun manajer dengan struktur yang rapi dan teliti, dan (4) manajer memberikan hukuman dan ganjaran kepada karyawan.

Selanjutnya, asumsi teori Y memandang karyawan, yaitu: (1) sebagai manusia yang memiliki komitmen dan

motivasi untuk mencapai tujuan hidupnya, (1) manusia bukannya tidak suka bekerja, tetapi merupakan bagian alamiah dari hidup mereka, (3) manusia senang bekerja untuk mencapai tujuannya, (4) manusia akan mencari dan menerima tanggung jawab di bawah kondisi-kondisi yang menguntungkan, (5) manusia memiliki kapasitas dan potensi inovatif, dalam memecahkan problem-problem organisasi, dan (6) manusia memiliki potensi hebat, namun di bawah sebagian besar kondisi perusahaan, potensi mereka menjadi tidak termanfaatkan. Dengan dasar asumsi teori Y ini, maka biasanya teori Y disebut teori bersifat positif.

Merujuk asumsi dasar teori Y di atas, perilaku manajer yang efektif adalah: (1) memberi kebebasan, dan keleluasaan kepada karyawan untuk berinisiatif, (2) memberi kebebasan kepada karyawan untuk melakukan terobosan, dan inisiatif untuk mengambil keputusan secara bertanggungjawab, dan (3) menggunakan pendekatan “*opent management*” dalam mengelola organisasi.

4. Pandangan Teori Motivasi Higienis

Teori motivasi higienis biasanya disebut juga teori motivasi dua “Dua Faktor”. Tokoh teori ini adalah seorang ahli psikologi, Frederick Herzberg. Menurut Herzberg, ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: (1) faktor yang memotivasi (*motivation factors*), dan (2) faktor penyehat (*hygiene factors*). Faktor motivasi adalah faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan (*satisfaction*). Sedangkan faktor higienis adalah faktor-faktor yang merupakan penyebab ketidakpuasan (*dissatisfaction*).

Ada lima faktor yang memotivasi atau penyebab kepuasan kerja (Gorton, 1976: 166 – 167), yaitu: (1) *achievement* (prestasi), (2) *recognition* (pengakuan), (3) *work itself* (kerja itu sendiri), (4)

responsibility (tanggungjawab), dan (5) *advancement* (kenaikan pangkat). Selanjutnya faktor penyehat (*hygiene factors*), ada sebelas, yaitu: (1) *salary* (gaji), (2) *possibility of growth* (peluang untuk bertumbuh), (3) *interpersonal relations/subordinates* (hubungan dengan bawahan), (4) *status* (kedudukan), (5) *interpersonal relations/superiors* (hubungan dengan atasan), (6) *interpersonal relations/peers* (hubungan dengan teman sekerja), (7) *supervision-technical* (supervisi), (8) *company policy and administration* (kebijakan dan administrasi), (9) *working conditions* (kondisi kerja), (10) *personal life* (kehidupan pribadi), dan (11) *job security* (keamanan kerja).

Kelima faktor pendorong (*motivation factors*) merupakan faktor yang beroperasi hanya untuk meningkatkan kepuasan. Sedangkan faktor penyehat (*hygiene factors*) merupakan faktor yang bekerja untuk menimbulkan ketidakpuasan. Dengan kata lain, faktor pendorong (*motivation factors*) untuk membangun motivasi kerja. Sedangkan faktor penyehat (*hygiene factors*) dapat membangun moral kerja, dan mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak pernah membuat puas. Meskipun ada pengurangan dari faktor-faktor pendorong (*motivation factors*), tidak mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya meskipun ada perbaikan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan, cenderung mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak mendorong kepuasan kerja.

5. Pandangan Teori Motivasi Model Hierarki Kebutuhan Maslaw

Pandangan teori motivasi berdasarkan kebutuhan menyatakan bahwa, kebutuhan merupakan pendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan. Salah satu teori kebutuhan yang cukup diterima secara luas terkait motivasi adalah teori hierarki kebutuhan yang diperkenalkan seorang ahli psikologi Abraham Maslaw

melalui makalahnya "*A Theory of Human Motivation*", di *Psychological Review* pada tahun 1943. Maslow berpandangan bahwa, manusia itu termotivasi karena adanya kebutuhan. Kebutuhan manusia itu bertingkat, mulai dari kebutuhan yang paling rendah sampai kebutuhan yang tertinggi. Maslow berasumsi kebutuhan di tingkat yang rendah harus terpenuhi lebih dahulu, sebelum kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi. Hanson (1996: 197), mengutip pendapat Maslow bahwa, teori hierarki kebutuhan mendasarkan pada dua premis. Kedua premis tersebut, yaitu: (1) manusia atau individu dimotivasi oleh keinginan untuk memuaskan suatu kebutuhan, dan (2) kebutuhan-kebutuhan manusia tersusun secara hierarki.

Maslow (Robbins, 2002: 56), membuat hipotesis bahwa, dalam setiap diri manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisik (*Physiological Needs*): Meliputi makan, minum, tempat tinggal, pakaian, kendaraan, dan kebutuhan-kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*): Yang termasuk kebutuhan ini adalah: keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*): Yang termasuk kebutuhan ini adalah: kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan orang lain, dan persahabatan
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*): Kebutuhan ini meliputi kebutuhan ingin dihargai, diakui, dihormati, tanggungjawab, diperhatikan, dan status.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-actualization Needs*): Kebutuhan ini seperti: kebutuhan untuk merealisasikan bakat, kreatifitas, dan mengekspresikan diri sendiri.

Teori kebutuhan Maslow banyak dikritik oleh para pakar lainnya karena mengandung beberapa kelemahan. Pertama, jenjang kebutuhan tiap orang dalam organisasi sangat kompleks, kemungkinan mereka memiliki kebutuhan tidak dalam kontinum hierarkhis. Kedua, kebutuhan manusia tidak harus bergerak menuju hierarki yang lebih tinggi, akan tetapi bisa dimungkinkan bergerak mundur. Terlepas dari kelemahan tersebut, teori ini banyak memberikan sumbangan dalam bidang manajemen. Dalam praktek-praktek manajemen pendidikan, setidaknya teori Maslow ini, dapat digunakan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan guru dan staf. Identifikasi kebutuhan tersebut, dapat digunakan kepala sekolah untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajerialnya secara lebih efektif dan efisien.

6. Teori Motivasi Pengharapan

Teori pengharapan (*expectancy theory*) dikaitkan dengan karya Victor Vroom pada pertengahan 1960 an. Teori ekspektasi beranggapan bahwa, seseorang bekerja karena didorong oleh adanya harapan. Dengan kata lain, seseorang akan memiliki motivasi tinggi, jika merasa yakin prestasinya dapat menghatarkan sesuai harapannya. Dalam realitas di organisasi, kemungkinan individu akan termotivasi disebabkan: (1) pekerjaan mereka akan mengarah ke prestasi yang lebih tinggi, dan (2) prestasi yang tinggi akan menguntungkan, dan sesuai dengan harapan mereka.

Menurut Hanson (1996: 208) ada empat dasar asumsi teori ekspektasi, yaitu:

1. *Behavior is determinated by combination of forces in the individual and forces in the environment.* Perilaku ditentukan oleh kombinasi kekuatan dalam individu dan kekuatan dalam lingkungan.

2. People make decisions about their own behavior in organizations. Orang membuat keputusan tentang perilaku mereka sendiri dalam organisasi.
3. Different people have different types of needs, desires, and goals. Orang yang berbeda memiliki berbagai jenis kebutuhan, keinginan, dan tujuan
4. People make decisions among alternative plans of behavior based on their perceptions (expectancies) of the degree to which a given behavior will lead to desired outcomes. Orang membuat keputusan di antara rencana alternatif perilaku berdasarkan pada persepsi (harapan), sejauh mana perilaku tertentu akan mengarah pada hasil yang diinginkan.

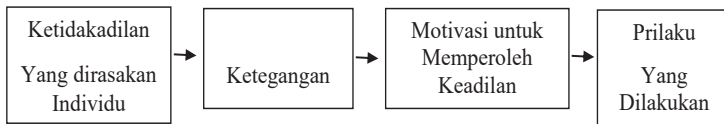
Menurut Hoy dan Miskel (2014: 236), ada tiga faktor yang menentukan tinggi rendahnya motivasi. Pertama, ekspektasi (*expectancy*), yaitu tingkat kepercayaan individu bahwa, kerja kerasnya akan menghantarkan kepada kinerja atau tujuan yang meningkat. Ekspektasi merupakan keyakinan bahwa, individu bisa menyelesaikan suatu tugas. Kedua, instrumental (*instrumentality*), yaitu probabilitas kasat mata bahwa, kinerja yang baik akan diperhatikan dan diberi balasan atau imbalan. Instrumental merupakan keyakinan tentang adanya adanya suatu kemampuan tertentu untuk mencapai tujuan. Ketiga, valensi (*valence*), yaitu tingkat keterikatan atau tingkat keterlibatan batin individu terhadap suatu pekerjaan. Dengan kata lain, valensi merupakan nilai (value) yang dijunjung tinggi atau diyakini seseorang bermanfaat bagi kesejahteraannya atau memiliki nilai penting. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa, semakin tinggi tingkat ekspektasi, tingkat insrumental, dan tingkat valensi seseorang, semakin tinggi pula motivasinya. Jadi, pandangan

teori ekspektasi adalah motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh interaksi antara faktor ekspektasi, instrumental, dan valensi. Pandangan ini dapat dirumuskan sebagai berikut: $Motivasi = F(\text{Ekspektasi} \times \text{Instrumental} \times \text{Valensi})$

7. Teori Motivasi Berdasar Keadilan

Teori keadilan (*Equity Theory*) diperkenalkan oleh J. Stacy Adams (Buford dan Bedeian, 1988: 155). Secara umum teori ini menjelaskan kepuasan orang dengan hasil dan untuk memprediksi perubahan yang dihasilkan dalam perilaku mereka. Teori keadilan beranggapan bahwa, motivasi terkait dengan kesetaraan yang dirasakan, yaitu: antara upaya seseorang melakukan pekerjaan dan apa yang dia terima sebagai imbalan, terutama dibandingkan dengan orang lain di posisi yang sama. Teori keadilan menyatakan bahwa (1) persepsi ketidakadilan menciptakan ketegangan dalam diri seseorang, (2) ketegangan ini memotivasi seseorang untuk mengembalikan keadilan, dan (3) kekuatan perilaku yang dihasilkan akan bervariasi secara langsung dengan besarnya ketidakadilan yang dirasakan.

Selanjutnya untuk memahami teori keadilan dapat dilihat dalam proses yang ditunjukkan pada gambar diagram VII.1, di bawah ini:



Dari gambar diagram di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa, (1) kekuatan prilaku yang dilakukan seseorang, tergantung pada ketidakadilan yang dirasakan, (2) motivasi seseorang diawali adanya ketidakadilan yang dirasakan

seseorang, (3) Persepsi ketidakadilan kemungkinan disebabkan ketika seseorang menilai, dan membandingkan hasil dirinya relatif lebih rendah atau lebih tinggi, dibanding yang lain. (4) Persepsi ketidakadilan dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang, (5) Ketegangan dapat memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam memperoleh keadilan atau kewajaran. Perlu dijelaskan pula bahwa, keadilan (*equity*) berbeda dengan kesetaraan (*equality*). *Equality* dikatakan ada ketika seseorang menerima hasil yang dia anggap sama dengan hasil yang diterima oleh orang lain. Artinya hasilnya sama dengan hasil orang lain (*Outcomes self = Outcomes other*). Sedangkan *Equity* diperoleh ketika rasio hasil yang dirasakan individu terhadap input, sama dengan rasio hasil orang lain terhadap input (*Inputs self = Input other*). Dengan kata lain, equity berarti seseorang membandingkan apa yang dikerjakan dalam suatu pekerjaan (*input*) terhadap apa yang didapatkan dari pekerjaan tersebut (*outcome*), dan kemudian membandingkan rasio *input-outcome* mereka, dengan *input-outcome* rekan kerja sejawatnya. Jika mereka menganggap rasio *input-outcome* sama dengan orang lain, keadaan tersebut dianggap adil. Namun, jika rasio dianggap tidak sama, maka dianggap tidak adil, atau ketidakadilan.

8. Teori Goal-Setting

Teori *Goal-Setting* berpandangan bahwa, tujuan menjadi sumber utama motivasi seseorang. Menurut Robbins (2002: 64), beberapa riset (*research*) menunjukkan superioritas dari tujuan khusus dan menantang, menjadi sumber motivasi. Dengan kata lain, berdasarkan hasil riset telah membuktikan bahwa, secara signifikan tujuan merupakan kekuatan motivasi yang dapat mengarahkan tindakan seseorang.

9. Teori Motivasi Penguatan

Teori penguatan (*reinforcement theory*) dikaitkan dengan ahli psikologi Skinner, Pavlov, dan Watson. Pendekatan motivasi yang berbasis teori penguatan (*reinforcement theory*) berpandangan bahwa, tingkah laku dengan konsekwensi positif, cenderung diulang. Sebaliknya tingkah laku dengan konsekwensi negatif, cenderung tidak diulang (Stoner, Freeman, dan Gilbert, 1995: 150). Jadi, Skinner dkk, menunjukkan bagaimana konsekuensi tingkah laku di masa lampau mempengaruhi tindakan di masa mendatang.

Menurut Robbins (2002: 64), teori penguatan mengabaikan kondisi dalam diri individu, dan tidak memperhatikan apa yang merangsang perilaku dari dalam diri seseorang, akan tetapi hanya memperhatikan pada apa yang terjadi pada seseorang ketika mengambil suatu tindakan. Oleh karena itu, teori penguatan tidak secara tegas disebut sebagai teori motivasi. Akan tetapi teori penguatan dapat digunakan sebagai alat untuk menganalisis faktor-faktor yang mengendalikan suatu perilaku.

Ada tiga komponen dalam teori penguatan (*reinforcement theory*), yaitu: Pertama, Rangsangan (*Stimulus*), ialah sebuah peristiwa yang mengarah ke respon. Kedua, Respon (*Response*), unit perilaku yang mengikuti stimulus. Ketiga, Penguatan (*Reinforcement*), konsekuensi dari respon.

BAB VIII

TEKNIK PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

A. Pengertian Teknik

Sebelum mengkaji teknik peningkatan mutu pendidikan di madrasah atau sekolah, terlebih dahulu diuraikan tentang pengertian teknik. Uraian teknik dimaksudkan agar lebih mendalami makna dan tujuan yang terkandung di dalamnya. Teknik kadang-kadang dirancukan dengan istilah strategi, pendekatan, dan metode. Oleh karena itu, di bawah ini sekilas dideskripsikan pengertian istilah-istilah itu, sebagai berikut: Pertama, Strategi. Strategi merupakan garis besar haluan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kedua, pendekatan. Pendekatan merupakan cara pandang dalam bertindak (konteks pembelajaran: menyampaikan materi atau bahan yang telah ditentukan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga, Metode. Metode adalah cara yang dipilih untuk bertindak (konteks pembelajaran: menyampaikan bahan atau materi) sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Keempat, Teknik. Teknik adalah cara untuk melaksanakan metode yang digunakan.

B. Pengertian Mutu

Mutu atau kualitas merupakan suatu kosakata yang akrab dengan kehidupan modern ataupun dalam kehidupan sehari-

hari. Mutu banyak dibicarakan orang, kelompok, organisasi maupun suatu lembaga. Bagi setiap institusi, mutu merupakan hal utama yang harus selalu ditingkatkan. Namun demikian, sebagian orang menganggap mutu sebagai suatu konsep yang abstrak, masih membingungkan dan sulit diukur. Dalam kehidupan sehari-hari, biasanya orang memiliki keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang bermutu. Bahkan untuk memperolehnya akan melakukan apa saja asal mendapatkan yang dianggapnya bermutu tersebut. Walau demikian, jika diminta untuk mendeskripsikan dan menjelaskan mutu yang diinginkannya, akan tampak perbedaan standar yang mereka gunakan dalam memaknai mutu yang diinginkan. Dengan demikian, mutu dalam pandangan seseorang belum tentu sama dengan mutu menurut pandangan orang lain, dan kemungkinan perbedaan pandangan dari berbagai pakar dalam memandang konsep mutu sangat besar.

Berbicara masalah mutu menurut Sallis (1993: 39 - 41) tidak dapat dilepaskan dari tiga tokoh penting tentang mutu yaitu, Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby. Menurut Deming masalah mutu terletak pada masalah manajemen. Ia mengajarkan pentingnya pendekatan yang tepat, sistematis, dan pendekatan dengan dasar statistik untuk memecahkan masalah kualitas. Ia juga menganjurkan dalam pemecahan masalah mutu dengan siklus yang terdiri: *Plan, Do, Check, dan Action*.

Tokoh lain tentang mutu adalah Juran. Dia mengajukan beberapa aspek manajemen kualitas yang tidak terlalu bersifat statistik. Dia yakin bahwa, masalah mutu dapat dikembalikan kepada masalah kepuasan manajemen. Juran menganjurkan perencanaan, penetapan sasaran, isu-isu organisasi, kebutuhan akan penetapan tujuan dan

sasaran untuk perbaikan, dan tanggungjawab manajemen terhadap kualitas. Juran terkenal dengan keberhasilannya menciptakan kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Ide Juran menunjukkan bahwa, produk atau jasa yang dihasilkan mungkin sudah memenuhi spesifikasi, namun belum tentu sesuai dengan tujuannya. Spesifikasi mungkin salah atau tidak sesuai dengan yang diinginkan pelanggan. Menurut Juran ada tiga tingkatan yang mempengaruhi dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu yaitu, (1) manajer senior, yang memiliki pandangan strategis tentang organisasi, (2) manajer menengah, yang memiliki pandangan operasional tentang mutu, dan (3) para karyawan, memiliki tanggungjawab terhadap control mutu.

Sementara itu, terkait dengan mutu, Crosby (dalam Sallis, 1993:110) memiliki dua pandangan yang menarik. Pertama, mutu itu gratis. Menurut Crosby, terlalu banyak pemborosan dalam upaya peningkatan mutu. Kedua, semua pemborosan, kegagalan, dan hal yang tidak bermutu dapat dihilangkan jika institusi memiliki kemauan. Menurut Crosby (dalam Suarez, 1992: 4-7) ada empat belas langkah program mutu yaitu: (1) komitmen manajemen (*Management Commitment*), (2) membangun tim peningkatan mutu (*Quality Improvement Team*), (3) pengukuran mutu (*Quality Measurement*), (4) mengukur biaya mutu (*The Cost of Quality*) (5) membangun kesadaran tentang mutu (*Quality Awareness*), (6) kegiatan perbaikan (*Corrective Actions*), (7) perencanaan tanpa cacat (*Zero Defects Planning*), (8) pelatihan pengawas (*Supervisor Training*), (9) menyelenggarakan hari tanpa cacat (*Zero Defects Day*), (10) penyusunan tujuan (*Goal Setting*), (11) penghapusan sebab kesalahan (*Error Cause Removal*), (12) pengakuan (*Recognitions*), (13) mendirikan dewan mutu, dan (14) mengulang kembali (*Do it over again*).

Mendefinisikan konsep mutu tidaklah mudah, karena antara tokoh yang satu dengan tokoh yang lain berbeda-beda. Kouru Ishikawa (Dalam Cortada, 1995: 9) menjelaskan mutu berkaitan dengan produk yang paling ekonomis dan berguna bagi pelanggan. Goetsch dan Davis (Dalam Tjiptono, 2000: 4) mendefinisikan mutu sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, proses, dan lingkungan yang mempengaruhinya. Cortada (1995: 8) mengatakan, sekalipun banyak definisi mutu yang berbeda-beda, tetapi semua sepakat bahwa mutu ditentukan oleh pelanggan. Jadi dari definisi-definisi mutu di atas, dapat diambil kesimpulan: (1) mutu sangat ditentukan oleh pelanggan atau pemakai suatu produk (2) mutu mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (3) mutu merupakan kondisi yang selalu berubah, artinya penilaian suatu mutu sangat tergantung pada kondisi, hari ini dianggap bermutu mungkin di masa mendatang dianggap kurang berkualitas.

Dalam konteks pendidikan, sangat sulit mengartikan dan mendefinisikan mutu atau kualitas pendidikan (Tilaar, 2006: 66). Kualitas pendidikan merupakan suatu yang *intangibile* (hal-hal yang tidak dapat diraba), yaitu kualitas pendidikan yang sukar untuk diraba dan sulit untuk diukur standarnya kecuali dengan mengkuantitaskan segala sesuatu. Dalam kaitan ini kualitas dapat diukur dengan kriteria-kriteria yang ditentukan (*tangible*). Kualitas pendidikan dapat dilihat dari segi ekonomi, sosial politik, sosial budaya, perpektif pendidikan, dan perpektif proses globalisasi.

Dari perpektif ekonomi, kualitas pendidikan dapat dihubungkan dengan prinsip efisiensi. Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip efisiensi. Pendidikan dipandang sebagai

suatu bentuk investasi modal yang harus dikelola secara efisien. Callahan melukiskan tentang sekolah-sekolah di Amerika sesudah perang dunia kesatu, yang menitikberatkan pada pelaporan dan efisiensi. Kenyataannya sekolah-sekolah itu tidak berhasil. Ketidakberhasilan ini melahirkan filsafat pendidikan yang baru dari John Dewey dan Kilpatrick (Tilaar, 2006: 67). Kedua ahli tersebut menganut paham manajerialisme. Paham ini menganut prinsip bahwa untuk memperoleh kualitas yang tinggi, lembaga pendidikan harus melaksanakan prinsip-prinsip manajerial modern, yaitu menentukan tujuan (*objective saving*), perencanaan dan peninjauan kembali (*reviewing*), monitoring internal dan eksternal. Kualitas pendidikan menurut paham ini dapat dibuat indikator *performance* yang dapat diukur dan dilaporkan.

Paham manajerialisme modern dalam pendidikan di atas, tampaknya juga masih dipandang memiliki beberapa kelemahan. Menurut Fukuyama (1995) manajerialism merupakan bahaya terhadap *trust* di dalam masyarakat. Konsep kualitas dalam manajerialisme dipandang dapat menggerogoti terbentuknya *nation-state* yang menuntut kohesi social tinggi (Tilaar, 2006)

Terkait dengan mutu pendidikan, Sallis (1993: 61) mengemukakan dua pertanyaan pokok yang perlu diungkapkan. Pertama, apa produk pendidikan? Kedua, siapa pelanggan pendidikan? Dalam menjawab pertanyaan pertama, Sallis menyarankan agar lebih dahulu melihat pendidikan sebagai sebuah jasa atau layanan bukan sebuah bentuk produksi. Karakteristik mutu jasa lebih sulit didefinisikan daripada mendefinisikan mutu produk, karena mutu jasa mencakup beberapa elemen subjek yang penting. Dalam buku I tentang Konsep dan Pelaksanaan Manajemen

Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (Depdiknas, 2000) disebutkan bahwa, mutu pendidikan mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan. *Input* pendidikan dikatakan bermutu, jika sumberdaya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses dikatakan bermutu apabila pengkoordinasian dan penyerasian input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mendorong motivasi dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. Sedang *output* dikatakan bermutu, jika prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah.

Berdasarkan definisi mutu dan uraian di atas, dapat dikatakan bahwa, produk pendidikan sekolah adalah layanan pendidikan yang diberikan kepada siswa. Sedangkan mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Yang termasuk pelanggan pendidikan internal, yaitu guru, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi. Sedangkan pelanggan eksternal yaitu siswa, orang tua siswa, pemerintah, masyarakat, penerima dan pemakai lulusan. Dengan demikian mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh input, proses dan output pendidikan. Oleh sebab itu, mutu pendidikan atau sekolah merupakan kemampuan mengelola input, proses dan mendayagunakan sumber-sumber pendidikan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.

C. Teknik Peningkatan Mutu Pendidikan

Untuk mengaplikasikan manajemen peningkatan mutu, ada empat teknik yaitu: *school review*, *Benchmarking*, *Quality assurance*, dan *Quality Control* (Depdiknas, 2000).

1. School Review

School review merupakan proses di mana semua komponen sekolah bekerja sama dengan orang tua siswa, tenaga profesional dan pihak-pihak yang memiliki keterkaitan dengan mutu sekolah, untuk mengevaluasi efektifitas kebijakan sekolah, serta mutu lulusan. Dari pelaksanaan teknik school review diharapkan dapat diketahui: bagaimana prestasi siswa, apakah mutu sekolah sesuai dengan harapan orang tua dan siswa, faktor apa saja yang menghambat peningkatan mutu siswa, dan faktor apa yang mendukung peningkatan mutu. Jadi school review akan dapat menghasilkan rumusan tentang: kelemahan, kelebihan, prestasi sekolah, dan rekomendasi untuk penyusunan perencanaan strategis pengembangan sekolah tahun yang akan datang (Mantja, 2000).

2. Benchmarking

Benchmarking adalah kegiatan untuk menetapkan standar dan target, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam periode tertentu. Untuk kepentingan praktis maka standar tersebut direfleksikan dalam realitas yang ada. Sebagai contoh, untuk perilaku mengajar bisa saja standar yang ditetapkan adalah dengan merefleksikan pada guru yang dikenal baik oleh siswa maupun guru yang lain, dan memiliki prestasi dalam mengajar. Demikian juga, dapat saja standar kualitas yang akan dicapai direfleksikan pada suatu sekolah. Jadi Benchmarking dapat diaplikasikan dan direfleksikan pada individu, kelompok maupun lembaga.

Dalam buku Panduan Manajemen Sekolah (Depdiknas, 2000) disebutkan bahwa dalam teknik Benchmarking akan dapat menjawab beberapa pertanyaan (a) Seberapa baik kondisi sekolah, (b) Standar dan target baik apa yang akan

dicapai, (c) Bagaimana untuk mencapai target dan standar baik tersebut. Sebagai langkah praktis untuk melaksanakan teknik Benchmarking dapat ditempuh langkah-langkah sebagai berikut: (a) Menentukan fokus (b) Tentukan standar dan indikatornya (c) Bandingkan standar dan indikatornya dengan kondisi komponen yang ada di sekolah (d) Tentukan problem atau kesenjangannya.

3. Quality Assurance

Quality assurance adalah suatu teknik untuk menentukan bahwa proses pendidikan telah berjalan sebagaimana mestinya. Dengan kata lain, *Quality assurance* bersifat *proses oriented*, artinya konsep ini mengandung suatu jaminan bahwa proses yang berlangsung telah berjalan sesuai dengan standar. Dengan demikian, diharapkan hasil yang dicapai memenuhi standar yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, agar proses berjalan sebagaimana yang telah ditetapkan, maka perlu diadakan audit dan monitoring terhadap semua komponen sekolah secara berkesinambungan. Sistem audit, harus dilembagakan, sehingga menjadi subsistem sekolah.

Teknik quality assurance sangat bermanfaat bagi sekolah dan orang tua siswa. Bagi sekolah, teknik ini merupakan informasi umpan balik, sekaligus membantu sekolah dalam: menilai pelaksanaan dan hasil pendidikan, menilai mutu proses dan hasil pembelajaran, memperkuat akuntabilitas sekolah, dan menilai mutu lulusan siswa.

Untuk melaksanakan quality assurance di sekolah, diharapkan: (a) Menekankan pada kualitas hasil belajar, (b) Hasil kerja siswa dimonitor dan dievaluasi secara terus menerus, (c) Informasi dan data dari sekolah, dikumpulkan dan dianalisis untuk memperbaiki proses pendidikan di

sekolah, (d) Semua komponen sekolah, baik kepala sekolah, guru, tata usaha, pembantu pelaksana, dan orang tua siswa harus memiliki komitmen secara bersama-sama dalam mengevaluasi kondisi sekolah dan mengembangkannya secara lebih baik, (e) Pemantauan, penilaian, dan pelaporan hasil kerja siswa harus dilaksanakan secara terencana dan sistematis, dan (f) Program-program pokok sekolah harus dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang terkait khususnya orang tua siswa.

4. Quality Control

Quality Control yaitu, suatu sistem untuk mendeteksi terjadinya penyimpangan kualitas output yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Jadi konsep ini berorientasi pada output, dengan tujuan untuk memastikan apakah mutu output sudah sesuai dengan standar atau tidak. Oleh sebab itu, teknik quality control memerlukan adanya indikator kualitas yang pasti dan jelas, sehingga dapat ditentukan penyimpangan-penyimpangan kualitas yang terjadi.

Selain empat teknik peningkatan mutu di atas, menurut Morgatroyd dan Morgan (Mantja, 2000), ada tiga teknik mendasar dalam menetapkan mutu, yaitu : quality assurance, contract conformance, dan cusomer-driven.

Quality assurance mengacu pada penetapan standar, metode yang memadai, dan tuntutan mutu oleh suatu kelompok, lembaga dan para pakar, yang diikuti proses pengawasan dan evaluasi serta memeriksa sejauh mana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dalam teknik ini, standar mutu yang telah ditetapkan harus dipublikasikan, sehingga dapat diketahui oleh masyarakat, orang tua siswa maupun para pakar.

Contract Conformance, yaitu menetapkan standar mutu secara spesifik melalui negosiasi dalam bentuk kontrak. Jadi, jika teknik ini diimplementasikan di sekolah, maka standar mutu harus ditetapkan oleh semua komponen sekolah secara bersama-sama, melalui kesepakatan bersama, dan dituangkan dalam bentuk target (Kontrak). Dengan demikian mutu harus dilihat apakah sesuai dengan komitmen yang tertuang dalam kontrak atau tidak.

Customer-driven, yaitu menetapkan mutu didasarkan pada penerima layanan atau produk. Dengan demikian, jika dikaitkan dengan sekolah maka mutu pendidikan harus sesuai dengan harapan penerima layanan pendidikan atau pelanggan pendidikan, baik pelanggan pendidikan internal maupun pelanggan pendidikan eksternal.

BAB IX

BUDAYA DAN IKLIM SEKOLAH

A. Konsep Budaya dan Iklim Sekolah

1. Konsep Budaya Sekolah

Konsep budaya mutu sekolah dalam manajemen tidak bisa dilepaskan dari dari konsep budaya organisasi. Secara terminologis beberapa pendapat dari para pakar antara lain Schin (1985) mengemukakan bahwa, pengertian budaya organisasi terkait dengan keteraturan perilaku interaksi dalam organisasi, norma-norma yang berkembang, nilai-nilai dominan, falsafah yang menjadi landasan organisas, peraturan-peraturan dalam organisasi, dan iklim yang ada dalam organisasi. Hodge dan Anthony (1988) budaya organisasi merupakan perpaduan nilai-nilai, keyakinan, asumsi, pemahaman, dan harapan-harapan yang diyakini oleh anggota organisasi atau kelompok serta dijadikan sebagai pedoman bagi perilaku dan pemecahan masalah yang dihadapi

Robbin (2002: 279), dalam bukunya "*Essential Organizational Behavior*" mengatakan bahwa, *organizational culture is a perception, but it exists in the organization, not in the individual*. Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Peterson (1994),

menyatakan bahwa budaya organisasi mencakup keyakinan, ideologi, bahasa, ritual, dan mitos. Creemers dan Reynold (1993) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah keseluruhan norma, nilai, keyakinan, dan asumsi yang dimiliki oleh anggota di dalam organisasi.

Sementara itu, Owens (1995: 166) mendefinisikan budaya organisasi "*Organizational culture is the body of solution to external and internal problems that has worked consistently for a group and that is therefore taught to new members as the correct way to perceive, think about and feel in relation to those problems*". Budaya adalah pola pemecahan masalah eksternal dan internal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok, dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar dalam memandang, memikirkan, dan memecahkan masalah yang dihadapi.

Selain itu, Sonhadji, (1991) beranggapan bahwa, budaya organisasi merupakan proses sosialisasi anggota organisasi untuk mengembangkan persepsi, nilai, dan keyakinan terhadap organisasi berdasarkan spirit dan keyakinan tertentu yang dianut organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dapat juga didefinisikan sebagai *spirit* dan keyakinan sebuah organisasi yang mendasari lahirnya aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang mengatur bagaimana seseorang harus bekerja, struktur yang mengatur bagaimana seorang anggota organisasi berhubungan secara formal maupun informal dengan orang lain, sistem dan prosedur kerja yang mengatur bagaimana kebiasaan kerja seharusnya dimiliki seorang pemimpin maupun anggota organisasi

Merujuk pendapat beberapa pakar di atas, konsep budaya sekolah dapat dipahami dari dua sisi, pertama, memahami ditinjau dari sudut sumbernya. Budaya sekolah

bersumber dari spirit, keyakinan, dan nilai-nilai kualitas kehidupan yang patut dianut organisasi sekolah misalnya spirit, keyakinan, dan nilai-nilai disiplin, tanggung jawab, kebersamaan, keterbukaan, kejujuran, semangat hidup, sosial, menghargai orang lain, dan persatuan. Kedua, budaya sekolah dipahami dari sisi manifestasi atau tampilannya yaitu dengan cara merasakan atau mengamati manifestasi yang tercermin dalam aturan-aturan dan prosedur-prosedur yang mengatur bagaimana kepala sekolah dan warga sekolah seharusnya bekerja, struktur organisasi sekolah yang mengatur bagaimana seorang warga sekolah seharusnya berhubungan secara formal maupun informal dengan orang lain.

Dengan demikian, budaya organisasi sekolah dapat didefinisikan sebagai kepribadian sekolah yang merupakan refleksi dari sikap para personil sekolah, dan tercermin dalam perilaku individu dan kelompok dalam sebuah komunitas sekolah. Dengan kata lain, budaya sekolah adalah karakter sekolah yang termanifestasi dalam aturan-aturan atau norma, tatakerja, kebiasaan kerja, gaya kepemimpinan kepala sekolah, guru, dan staf sekolah.

2. Konsep Iklim Sekolah

Membahas iklim sekolah tidak terlepas dari iklim organisasi. Ada beberapa ahli mengungkapkan tentang konsep iklim organisasi. Di antaranya Newell (1978) mengungkapkan bahwa, iklim organisasi merupakan keseluruhan pengaruh terhadap sistem, subsistem, superordinat sistem, atau sistem lain dari orang-orang, tugas-tugas, prosedur konseptualisasi, dan segala sesuatu yang ada dalam organisasi. Higgins (1982), mendefinisikan iklim organisasi sebagai sejumlah persepsi dari pekerja terhadap pengelolaan pekerja, keinginan dari

pekerja, dan lingkungan sosial. Steers (1984) mengatakan bahwa, iklim organisasi dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi dan dapat mempengaruhi perilaku organisasi.. Selanjutnya, Owens (1995: 168) mengatakan, *organizational climate is the study of perceptions that individuals have of various aspects of the environment in the organizations*. Iklim organisasi adalah studi tentang persepsi individu yang memiliki bermacam-macam aspek dalam organisasi.

Sementara itu, beberapa definisi tentang iklim sekolah juga telah dikemukakan beberapa ahli. De Roche (1985) mengatakan bahwa, iklim sekolah adalah saling keterhubungan antara faktor-faktor personal, sosial, dan budaya yang mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam lingkungan sekolah. Hampir senada dengan pendapat itu, Hoy dan Miskel (2014: 314) berpendapat bahwa, iklim sekolah merupakan kepribadian sekolah yang didalamnya terdapat seperangkat karakteristik internal yang membedakan sekolah yang satu dengan sekolah lainnya dan mempengaruhi anak-anak yang ada di dalamnya. Pendapat lain yang hampir sama dikemukakan oleh Sergiovanni (1987) mengatakan bahwa iklim organisasi dalam latar sekolah, dapat dijelaskan pada dua tingkatan, yaitu tingkatan organisasi itu sendiri dan tingkatan individu. Dalam tingkatan organisasi, iklim organisasi sekolah merupakan karakteristik sekolah yang bersifat terus menerus, yang membedakan sekolah satu dengan sekolah lainnya serta berpengaruh terhadap perilaku individu. Dan tingkatan individu, merupakan perasaan persepsi dari para individu terhadap sekolahnya. Kemudian Owens (1995) membuat konsep tentang iklim sekolah sebagai suatu karakteristik dari keseluruhan lingkungan sekolah.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan situasi lingkungan kerja dalam organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dirasakan oleh para pekerja dan mempengaruhi prilakunya. Sedangkan iklim sekolah merupakan situasi dan suasana hubungan dalam lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah termasuk guru dan staf sekolah. Dengan demikian, ada beberapa hal penting dalam iklim organisasi sekolah. Pertama, iklim organisasi sekolah merupakan pernyataan tentang kualitas internal organisasi sekolah. Kedua, iklim organisasi sekolah dirasakan dan dialami oleh warga sekolah, baik secara individual maupun kelompok. Ketiga, iklim organisasi sekolah merupakan hasil interaksi seluruh komponen organisasi sekolah. Keempat, iklim organisasi sekolah dapat mempengaruhi perilaku warga sekolah.

B. Karakteristik Budaya dan Iklim Sekolah

1. Karakteristik Budaya Sekolah

Menurut Robbins (2002: 279), penelitian terakhir terdapat tujuh karakteristik utama budaya organisasi, yaitu: (1) Inovasi dan pengambilan risiko. Tingkat daya pendorong para karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko, (2) Perhatian terhadap detail. Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap sesuatu secara detail, (3) Orientasi terhadap hasil. Tingkat tuntutan terhadap pimpinan untuk musatkan perhatian pada hasil, dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil, (4) Orientasi terhadap individu atau orang, yaitu tingkat keputusan pimpinan memperhitungkan efek hasil terhadap individu dalam organisasi, (5) Orientasi terhadap tim: Tingkat

aktivitas kerja yang diorganisasir dalam tim bukan individu, (6) Agresivitas: Tingkat tuntutan terhadap orang-orang agar agresif dan kompetitif dan tidak bersikap santai-santai, dan (7) Stabilitas: Tingkat kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Sementara itu, Harris (1998) mengemukakan karakteristik budaya dalam organisasi yang disebut sebagai dimensi dari organisasi. Karakteristik tersebut, yaitu: (1) tujuan dan misi, (2) sikap, keyakinan, prinsip-prinsip, dan filosofi, (3) prioritas, nilai, etika, status, dan system hadiah, (4) norma dan peraturan, (5) desain struktur organisasi, dan teknologi, (6) kebijakan, prosedur, dan proses-proses, (7) sistem komunikasi, bahasa, dan terminologi, (8) pengawasan, pelaporan, dan praktik personal, (9) membuat keputusan, memecahkan masalah, dan resolusi konflik, (10) kompensasi, pengakuan, dan promosi, (11) ruang dan lingkungan kerja, dan (12) kepemimpinan.

Selain itu, DeRoche (1987) mengemukakan empat ciri budaya organisasi yang efektif sebagai berikut: (1) struktur dan perintah, (2) dukungan bagi interaksi social, (3) dukungan bagi kegiatan-kegiatan intelektual atau belajar, dan (4) komitmen yang kuat terhadap visi dan misi organisasi. Sedangkan hasil penelitian Soetopo (2001) ada dua belas karakteristik budaya organisasi, yaitu: nilai-nilai keteladanan, tanggung jawab, kebersamaan, otonomi individu, tata aturan/norma, dukungan, identitas, hadiah, performansi, toleransi konflik, toleransi resiko, dan upacara simbolik.

Menurut Calldwell dan Spinks (1993), karakteristik budaya organisasi muncul dalam dua dimensi, yaitu dimensi yang tidak tampak (*intangiable*) dan dimensi yang tampak (*tangible*). Dimensi yang tidak tampak yaitu meliputi: spirit/

nilai-nilai, keyakinan, dan idiologi yang dimanifestasikan dalam dimensi yang tampak, meliputi: kalimat, baik tertulis maupun lisan yang digunakan, perilaku yang ditampilkan, bangunan, fasilitas, serta benda yang digunakan di sekolah..

Sergiovanni (1987) mengutip pendapat Lundberg menyebutkan bahwa budaya organisasi muncul dalam empat tingkatan, yaitu (1) *artifacts*, (2) *perspectives*, (3) *values*, dan (4) *assumption*. Pada tingkatan *artifacts*, budaya organisasi terwujud dalam cerita/kisah, mitos, ritual, seremoni, serta produk-produk yang merupakan simbolisasi nilai-nilai. Pada tingkatan *perspectives*, wujudnya adalah peraturan-peraturan dan norma-norma yang dijadikan acuan untuk menyelesaikan problema yang dihadapi oleh organisasi dan menjadi pedoman bersikap dan berperilaku anggota. Sedangkan wujud budaya organisasi pada tingkatan *values* adalah nilai yang dijadikan acuan dalam segala keputusan dan tindakan anggota organisasi serta yang mencerminkan tujuan, identitas, dan standar penilaian terhadap segala sesuatu. Selanjutnya wujud budaya organisasi pada tingkatan *assumption* merupakan pandangan anggota organisasi tentang dirinya dan orang lain yang mengarahkan pada hubungan antara dirinya dengan orang lain.

Berdasarkan paparan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik budaya sekolah adalah sebagai berikut: (1) Hak otonomi individu, yaitu adanya tingkat tanggungjawab, kemandirian untuk melatih inisiatif individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah, (2) Struktur, yaitu adanya tingkatan aturan yang dapat digunakan sebagai kendali mutu sekolah, (3) Dukungan, yaitu adanya kerjasama yang dibutuhkan sekolah, (4) Identifikasi, yaitu tingkat warga sekolah mengidentifikasi dirinya ke dalam sekolah dibanding

dengan kelompok atau keahlian tertentu di luar sekolah, (5) Penghargaan performansi, yaitu adanya tingkatan pemberian *reward* di sekolah, (6) Toleransi konflik, yaitu adanya tingkatan konflik yang terjadi di sekolah dipandang sebagai keinginan untuk menyelaraskan perbedaan, dan (7) Pemecahan resiko, yaitu adanya keinginan warga sekolah untuk memberikan dukungan agar lebih inovatif, bersemangat, dan tanggap terhadap resiko yang akan terjadi.

Selanjutnya dengan mengadaptasi karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan Robbins (2002) karakteristik sekolah dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) Tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi warga atau personil sekolah, komite sekolah dan lainnya dalam berinisiatif, (2) Tingkat para personil sekolah dianjurkan dalam bertindak progresif, inovatif dan berani mengambil resiko, (3) Tingkat bagaimana sekolah menciptakan dengan jelas visi, misi, tujuan, sasaran sekolah, dan upaya mewujudkannya, (4) Tingkat dimana unit-unit dalam sekolah didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, (5) Tingkat kepala sekolah memberi informasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap personil sekolah, (6) Jumlah pengaturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku personil sekolah, (7) Tingkat para personil sekolah mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan sekolah ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional, (8) Tingkat alokasi imbalan diberikan didasarkan atas kriteria prestasi, (9) Tingkat personil sekolah didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka, dan (10) Tingkat komunikasi antar personil sekolah.

2. Karakteristik Iklim Sekolah

Halpin dan Croft (1971: 170 - 173) meneliti iklim sekolah didasarkan atas dimensi interaksi antara guru dan kepala sekolah, dan antara guru dengan guru. Menurut Halpin dan Croft, karakteristik iklim sekolah terdiri dari dua dimensi, yaitu persepsi guru terhadap kepala sekolah dan persepsi guru terhadap guru. Persepsi guru terhadap kepala sekolah meliputi: (1) *Aloofness*, yaitu kadar perilaku pemimpin yang formal dan impersonal, yang menunjukkan jarak sosial dengan staf, (2) *Production Emphasis*, yaitu perilaku pemimpin yang menekankan staf agar bekerja keras, misalnya, pengawasan ketat dan menuntut hasil yang maksimal dari staf, (3) *Thrust*, yaitu kadar perilaku pemimpin yang ditandai kerja keras untuk dicontoh staf (4) *Consideration*, yaitu perilaku pemimpin yang memperlakukan staf dengan penuh kemanusiaan. Sedangkan persepsi guru terhadap perilaku guru meliputi: (1) *Disengagement*, guru cenderung tidak memiliki komitmen pencapaian tujuan dan tidak melibatkan diri dalam kegiatan, (2) *Hindrance*, yaitu perasaan guru bahwa kepala sekolah membebani tugas yang memberatkan, (3) *Esprit*, yaitu semangat kerja guru karena terpenuhinya kebutuhan sosial dan rasa memiliki prestasi dalam pekerjaan, dan (4) *Intimacy*, yaitu kadar keakraban antar guru atau staf dalam sekolah.

Karakteristik iklim organisasi sekolah juga dikemukakan oleh Schneider dan Bartlett sebagaimana yang dikutip Steers (1984) ada enam dimensi yang meliputi: (1) dukungan organisasi, (2) kualitas anggota, (3) keterbukaan, (4) gaya supervisi pimpinan (5) konflik antar anggota, dan (6) otonomi anggota. Kemudian Owens (1995) mengutip pendapat Tagiuri mengatakan bahwa, komponen atau karakteristik iklim sekolah ada empat dimensi, yaitu (1) *Ekologi* (Material)

(2) Milieu (sosial), (3) Sistem sosial (struktur organisasi dan administrasi organisasi), dan (4) Budaya (Nilai, norma dan cara berfikir).

Dalam konteks Iklim sekolah, Halpin dan Croft (1971: 174 - 181) membagi iklim sekolah menjadi enam profil. Keenam profil iklim sekolah itu adalah: (1) iklim terbuka, (2) iklim otonom, (3) iklim terkontrol, (4) iklim *Familiar*, (5) iklim paternal, dan (6) iklim tertutup. Selanjutnya keenam iklim sekolah tersebut diuraikan di bawah ini:

Pertama, Iklim Terbuka: iklim ini menggambarkan suatu situasi, dimana para warga sekolah menyukai rasa persatuan dan persahabatan. Guru, karyawan, dan warga sekolah lainnya bekerja tanpa paksaan dan tidak merasa terbebani oleh tugas-tugas pekerjaannya. Kebijakan Kepala Sekolah mempermudah guru dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Secara keseluruhan guru, karyawan, dan warga sekolah lain merasakan hubungan yang sangat tinggi, harmonis, dan kondusif untuk peningkatan kinerjanya. Kepala sekolah dapat menerima input dari bawahnya demi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Kedua, Iklim otonomi: iklim sekolah ini, menggambarkan suatu kebebasan para guru dan karyawan sekolah. Dengan kata lain Kepala Sekolah memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk membentuk struktur interaksi, sehingga dapat memperoleh dan memenuhi kebutuhan sosialnya. Dalam iklim otonomi, guru dan karyawan merasa tidak terbebani aturan-aturan administratif dan Kepala Sekolah membuat peraturan dan prosedur yang mempermudah tugas-tugas guru dan karyawan. Karakteristik kepala sekolah dalam iklim otonomi adalah: (1) memiliki fleksibilitas pribadi yang tinggi, (2) memberi dorongan kepada warga sekolah

dengan prilakunya sebagai pekerja keras dan etos kerja, dan (3) ia mengontrol dan memperhatikan tingkat kesejahteraan guru, karyawan, dan warga sekolah lainnya.

Ketiga, Iklim Terkontrol: Iklim terkontrol ditandai adanya semua warga sekolah yang bekerja keras dan hanya sedikit waktu untuk membangun hubungan manusiawi. Iklim ini dititik beratkan pada penyelesaian tugas dan tidak memenuhi kebutuhan sosial warga sekolah. Guru-guru sepenuhnya berorientasi pada tugas. Dengan demikian kebutuhan sosial dan tingkat kesejahteraan tidak menjadi perhatian. Karakteristik pola kepemimpinan kepala sekolah dalam iklim terkontrol berorientasi pada tugas (*task oriented*). Menurut Owens (1995) gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian kepada struktur tugas, penyusunan rencana kerja, metode kerja, penetapan pola organisasi, dan prosedur pencapaian tujuan. Dengan demikian iklim sekolah model ini lebih banyak memperhatikan hasil penyelesaian tugas, control dan pengawasan untuk mencapai tujuan sekolah lebih intensif atau cenderung lebih ketat, dan sedikit memperhatikan hubungan antar manusia secara kekeluargaan.

Keempat, Iklim Familier: Gambaran utama iklim familier adalah sikap yang penuh keakraban dari kepala sekolah dan guru-guru maupun warga sekolah lainnya. Dalam iklim ini, pemenuhan kebutuhan sosial sangat diutamakan. Namun kontrol untuk mencapai tujuan sekolah agak longgar. Kepala sekolah selalu memetingkan hubungan kekerabatan. Ia tidak melakukan kritikan, jika ada guru dan karyawan yang melaksanakan tugas tidak benar. Peraturan dan tata tertib dibuat hanya sebagai pedoman untuk menggambarkan kepada guru dan karyawan bahwa, bagaimana sesuatu seharusnya

dilakukan. Guru-guru dan karyawan tidak bekerja dengan kemampuan penuh. Jadi Kepala Sekolah sedikit sekali melakukan kegiatan pengarahan, kontrol, dan evaluasi kegiatan-kegiatan sekolah serta semua didekati melalui pendekatan kekerabatan. Pola kepemimpinan kepala sekolah lebih dekat dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia (*Human relation oriented*), yaitu gaya kepemimpinan yang lebih menaruh pada hubungan kekerabatan, kesejwatan, kepercayaan, penghargaan, kehangatan, keharmonisan hubungan antara bawahan dan atasan.

Kelima, Iklim Paternal: Ada beberapa indikasi iklim paternal. Indikasi-indikasi sekolah yang memiliki iklim tersebut adalah: (1) Kepala sekolah melakukan usaha-usaha yang tidak efektif untuk mengontrol dan memenuhi kebutuhan sosial warga sekolah, (2) perilaku kepala sekolah tidak terurus dan dianggap guru tidak memberi motivasi pada bawahannya, (3) hubungan dan kerja sama guru kurang harmonis, (4) kepala sekolah tidak mampu mengontrol guru. (5) motivasi guru rendah karena putus asa kebutuhan sosialnya tidak terpenuhi, (6) kepala sekolah suka menyendiri, dan (7) guru tidak merasa puas atas pekerjaan dan kebutuhan sosialnya.

Keenam, Iklim Tertutup: Iklim tertutup memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik itu adalah: (1) Anggota kelompok memperoleh sedikit kepuasan kerja dan kebutuhan sosial, (2) Kepala Sekolah tidak efektif dalam mengarahkan kegiatan-kegiatan guru, (3) Kepala Sekolah tertutup, sedikit terurus, dan senang menyendiri, (4) partisipasi dan kerja sama guru dengan kepala sekolah tidak baik, (5) kolektifitas warga sekolah tidak baik, (6) Kepala Sekolah selalu menekankan

hasil dan menetapkan peraturan-peraturan yang cenderung sewenang-wenang, dan (7) Kepala Sekolah tidak memberi motivasi guru dan warga sekolah lainnya.

Berdasarkan beberapa kategori iklim sekolah di atas, tampaknya iklim sekolah dapat juga diklasifikasikan menjadi tiga kelompok. Ketiga kelompok itu pertama, iklim terbuka dan iklim otonomi merupakan kelompok iklim sekolah yang relatif terbuka. Kedua, iklim terkontrol dan familier merupakan iklim yang menekankan satu dari dua pilihan yaitu penyelesaian tugas atau pemeliharaan kelompok. Ketiga, iklim paternal dan iklim tertutup merupakan iklim yang menekankan manajemen persekolahan tertutup.

C. Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah

1. Prinsip-Prinsip Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah

Budaya dan iklim sekolah yang efektif akan memberikan efek positif bagi semua unsur dan personil sekolah seperti kepala sekolah, guru, staf, siswa dan masyarakat. Prinsip-prinsip yang menjadi acuan dalam pengembangan budaya dan iklim sekolah adalah sebagai berikut.

Pertama, berfokus pada visi, misi dan tujuan sekolah. Pengembangan budaya dan iklim sekolah harus senantiasa sejalan dengan visi, misi dan tujuan sekolah. Fungsi visi, misi, dan tujuan sekolah adalah mengarahkan pengembangan budaya dan iklim sekolah. Visi tentang keunggulan mutu misalnya, harus disertai dengan program-program yang nyata mengenai penciptaan budaya dan iklim sekolah.

Kedua, penciptaan komunikasi formal dan informal. Komunikasi merupakan dasar bagi koordinasi dalam sekolah, termasuk dalam menyampaikan pesan-pesan pentingnya

budaya dan iklim sekolah. Komunikasi informal sama pentingnya dengan komunikasi formal. Dengan demikian kedua jalur komunikasi tersebut perlu digunakan dalam menyampaikan pesan secara efektif dan efisien.

Ketiga, inovatif dan bersedia mengambil resiko. Salah satu dimensi budaya organisasi adalah inovasi dan kesediaan mengambil resiko. Setiap perubahan budaya sekolah menyebabkan adanya resiko yang harus diterima khususnya bagi para pembaharu. Ketakutan akan resiko menyebabkan kelambatan dalam mengambil sikap dan keputusan organisasi.

Keempat, memiliki strategi yang jelas. Pengembangan budaya dan iklim sekolah perlu ditopang oleh strategi dan program. Strategi mencakup cara-cara yang ditempuh sedangkan program menyangkut kegiatan operasional yang perlu dilakukan. Strategi dan program merupakan dua hal yang selalu berkaitan.

Kelima, berorientasi kinerja. Pengembangan budaya dan iklim sekolah perlu diarahkan pada sasaran yang sedapat mungkin dapat diukur (*tangible*). Sasaran yang dapat diukur akan mempermudah pengukuran capaian kinerja dari suatu sekolah.

Keenam, sistem evaluasi yang jelas. Untuk mengetahui kinerja pengembangan budaya dan iklim sekolah perlu dilakukan evaluasi secara rutin dan bertahap: jangka pendek, sedang, dan jangka panjang. Karena itu perlu dikembangkan sistem evaluasi terutama dalam hal: kapan evaluasi dilakukan, siapa yang melakukan dan mekanisme tindak lanjut yang harus dilakukan,

Ketujuh, memiliki komitmen yang kuat. Komitmen dari pimpinan dan warga sekolah sangat menentukan

implementasi program-program pengembangan budaya dan iklim sekolah. Banyak bukti menunjukkan bahwa komitmen yang lemah terutama dari pimpinan menyebabkan program-program tidak terlaksana dengan baik.

Kedelaapan, keputusan berdasarkan konsensus. Ciri budaya organisasi yang positif adalah pengambilan keputusan partisipatif yang berujung pada pengambilan keputusan secara konsensus. Meskipun hal itu tergantung pada situasi keputusan, namun pada umumnya konsensus dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut.

Kesembilan, sistem imbalan yang jelas. Pengembangan budaya dan iklim sekolah hendaknya disertai dengan sistem imbalan meskipun tidak selalu dalam bentuk barang atau uang. Bentuk lainnya adalah penghargaan atau kredit poin terutama bagi siswa yang menunjukkan perilaku positif yang sejalan dengan pengembangan budaya dan iklim sekolah.

Kesepuluh, evaluasi diri. Evaluasi diri merupakan salah satu alat untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di sekolah. Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan curah pendapat atau menggunakan skala penilaian diri. Kepala sekolah dapat mengembangkan metode penilaian diri yang berguna bagi pengembangan budaya dan iklim sekolah.

2. Model Pengembangan Budaya dan Iklim Sekolah

Menurut Owens, (1995) sekolah-sekolah yang memiliki keunggulan lebih dipengaruhi dari kinerja individu dan organisasi itu sendiri yang mencakup nilai-nilai (*values*), keyakinan (*beliefs*), budaya, dan norma perilaku yang disebut sebagai *the human side of organization* (sisi/ aspek manusia dan organisasi). Hal tersebut sesuai dengan Frymier dan kawan-

kawan (1984) dalam melakukan penelitian *One Hundred Good Schools*, yang dalam penelitiannya mereka menyimpulkan bahwa iklim atau *atmosphere* sekolah, seperti hubungan interpersonal, lingkungan belajar yang kondusif, lingkungan yang menyenangkan, moral dan spirit sekolah berkorelasi secara positif dan signifikan dengan kepribadian dan prestasi akademik lulusan.

Budaya sekolah dapat dikatakan bermutu bilamana didukung adanya iklim sekolah yang memungkinkan berkembangnya sekolah dalam mencapai suatu keberhasilan pendidikan. Budaya mutu sekolah adalah keseluruhan latar fisik, lingkungan, suasana, rasa, sifat, dan iklim sekolah secara produktif mampu memberikan pengalaman berkembangnya sekolah untuk mencapai keberhasilan pendidikan berdasarkan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai yang dianut oleh sekolah. Dalam hal ini, Depdiknas (2000) telah merumuskan beberapa elemen budaya mutu sekolah sebagai berikut: (1) informasi kualitas untuk perbaikan, bukan untuk mengontrol, (2) kewenangan harus sebatas tanggungjawab, (3) hasil diikuti rewards atau punishment, (4) kolaborasi, sinergi, bukan persaingan sebagai dasar kerjasama, (5) warga sekolah merasa aman terhadap pekerjaannya, (6) atmorfir keadilan, (7) imbal jasa sepadan dengan nilai pekerjaan, dan (8) warga sekolah merasa memiliki sekolah.

Pengembangan budaya mutu sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, selaku pemimpin pendidikan. Namun demikian, pengembangan budaya mutu sekolah mempersyaratkan adanya partisipasi seluruh personil sekolah dan *stakeholder*, termasuk orang tua siswa, dan oleh karena itu, secara manajerial pengembangan budaya mutu sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah, sedangkan

secara operasional sehari-hari menjadi tugas seluruh personil sekolah dan *stakeholder* terkait.

Proses pengembangan budaya mutu sekolah dapat dilakukan melalui tiga model. Pertama, pengembangan spirit, keyakinan dan nilai. Proses pengembangan budaya mutu sekolah dapat dimulai dengan dengan cara mengidentifikasi berbagai spirit, keyakinan, dan nilai-nilai kualitas kehidupan sekolah yang dianut sekolah, misalnya spirit, keyakinan, dan nilai-nilai: disiplin, kebersamaan, kejujuran, semangat hidup, sosial, menghargai orang lain, dan persatuan. Untuk itu, ada tiga langkah yang harus ditempuh oleh kepala sekolah, yaitu: (1) Identifikasi spirit, keyakinan, dan nilai-nilai sebagai sumber budaya mutu sekolah. Identifikasi dilakukan bersama dengan seluruh stakholder, dan ditetapkan sebagai sebuah kebijakan resmi sekolah dalam bentuk surat keputusan kepala sekolah, (2) Sosialisasi secara kontinyu tentang spirit, keyakinan, dan nilai-nilai kepada seluruh stakholder, baik melalui pertemuan-pertemuan, majalah sekolah, buku penghubung sekolah, maupun dalam bentuk surat edaran, dan (3) Kepala sekolah selalu menumbuhkan komitmen seluruh *stakeholder* agar memegang teguh spirit, keyakinan, dan nilai-nilai yang telah ditetapkan bersama.

Kedua, pengembangan teknis. Pengembangan pada tataran teknis tersebut dilakukan setelah kepala sekolah bersama stakeholder telah ber-hasil mengidentifikasi spirit, keyakinan, dan nilai-nilai, yaitu dengan cara mengembangkan berbagai prosedur kerja manajemen (*management work procedures*), sarana manajemen (*management toolkit*), dan kebiasaan kerja (*management work habits*) berbasis sekolah yang betul-betul merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai yang akan dibudayakan di sekolah.

Terkait dengan pengembangan tataran teknis budaya mutu sekolah, kepala sekolah dapat melakukan langkah-langkah, yaitu: (1) bersama seluruh *stakeholder* mengevaluasi tingkat komponen sistem sekolah, seperti struktur organisasi sekolah, deskripsi tugas sekolah, sistem dan prosedur kerja sekolah, kebijakan dan aturan-aturan sekolah, tata tertib sekolah, hubungan formal maupun informal, telah merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi tumbuh dan berkembangnya sekolah, (2) bersama stakeholder mengembangkan berbagai kebijakan teknis pada setiap komponen sistem yang betul-betul merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai dasar yang sangat fungsional bagi perkembangan sekolah. Komponen sistem sekolah yang telah merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai perkembangan sekolah sebaiknya tetap dipertahankan dan diimplementasikan. Tetapi jika tidak merefleksikan spirit, keyakinan, dan nilai-nilai sekolah hendaknya terlebih dahulu dilakukan berbagai perubahan dan pembaharuan.

Ketiga pengembangan tataran sosial. Pengembangan tataran sosial dalam konteks pengembangan kultur sekolah adalah proses implementasi dan institusionalisasi sehingga menjadi sebagai suatu kebiasaan (*work habits*) di sekolah dan di luar sekolah.

Secara umum komponen pengembangan budaya dan iklim sekolah dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori dengan beberapa aspek, yaitu: (1) Budaya sekolah meliputi aspek-aspek: nilai, norma, dan perilaku, (2) Lingkungan fisik sekolah meliputi: keindahan, keamanan, kenyamanan, ketentraman, dan kebersihan (3) Lingkungan sistem sekolah meliputi: berbasis mutu, kepemimpinan kepala sekolah,

disiplin dan tata tertib, penghargaan dan insentif, harapan untuk berprestasi, akses informasi, evaluasi, komunikasi yang intensif dan terbuka.

Model berikut ini menjelaskan tentang bagaimana membangun budaya dan iklim sekolah berdasarkan unsur-unsur di atas. Model tersebut menggambarkan bahwa budaya dan iklim organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai, norma dan perilaku yang mengontrol interaksi-personil sekolah dengan orang diluar sekolah. Budaya organisasi sekolah tidak bisa lepas dari nilai-nilai yang dianut oleh individu-individu yang memiliki kepentingan dengan sekolah, atau dengan kata lain budaya dan iklim sekolah merupakan hasil interaksi nilai-nilai yang dianut individu didalam dan diluar sekolah. Sekolah merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif terus-menerus untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah.

BAB X

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dalam konteks organisasi termasuk organisasi sekolah tidak dapat dihindari adanya banyak problem atau masalah. Terry (1967: 101) mendefinisikan problem merupakan penyimpangan standar yang sudah ditetapkan organisasi. Masalah yang muncul biasanya mulai dari yang sederhana sampai masalah yang variatif dan kompleks. Masalah-masalah itu bisa bersifat pribadi karena adanya interaksi sosial dalam organisasi, atau kemungkinan disebabkan persoalan perbedaan dalam mencapai tujuan organisasi atau disebabkan adanya proses manajerial yang tidak sesuai dengan harapan pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya pemecahan masalah agar tidak mengganggu pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dalam organisasi. Dengan kata lain, untuk mengatasi problem-problem sekolah diperlukan adanya aktivitas pengambilan keputusan. Dengan demikian hakikat pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi manajerial dan kepemimpinan yang bertujuan mengatasi masalah-masalah agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Secara sederhana efektifitas keputusan dapat dilihat dari dua aspek. Kedua aspek tersebut adalah kualitas keputusan,

dan komitmen keputusan (Gibson, et. al, 1997: 301). Kualitas keputusan mengacu kepada teknis dalam pengambilan keputusan. Sedangkan komitmen keputusan mengacu kepada penerimaan anggota terhadap keputusan.

A. Konsep Dasar Pengambilan Keputusan

Inti konsep dasar pengambilan keputusan adalah keputusan, yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *decision*. Keputusan merupakan hasil dari proses “membuat” atau “*to make*”, yang selanjutnya lebih dikenal dengan istilah “mengambil”. Kedua kata tersebut dalam bahasa Inggris sering dirangkai dengan istilah *decision making* atau pengambilan keputusan. Berikut adalah pengertian pengambilan keputusan menurut beberapa pakar:

1. Terry (1967: 112) mengatakan pengambilan keputusan adalah proses pemilihan alternatif perilaku tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.
2. Gorton (1976: 50), *decision making is basically the process of choosing among alternatives*. Pengambilan keputusan adalah proses memilih diantara beberapa alternatif.
3. Robbins (1984: 236) menjelaskan: *Decision making is process in which one chooses between two or more alternative*. Pengambilan keputusan adalah proses memilih satu diantara dua atau lebih alternatif.
4. Owens (1995: 267) mengatakan *decision making is the heart organization and administration*. Pengambilan keputusan merupakan jantungnya organisasi dan administrasi.
5. Shull, Delbecq, dan Cummings (1970: 31): *Decision making as “a conscious human process, involving individual and social phenomena, based on factual and value assumptions, including*

the choice of behavioral activity before a set of alternatives with the intention of moving toward a desired state". Pengambilan keputusan sebagai proses kesadaran manusia terhadap fenomena individu dan sosial berdasarkan kejadian kejadian nyata dan asumsi nilai, yang mencakup aktivitas perilaku memilih alternatif untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Merujuk pendapat para pakar manajemen di atas, secara sederhana konsep dasar pengambilan keputusan dapat dimaknai sebagai proses memilih diantara dua atau lebih alternatif untuk memecahkan masalah-masalah organisasi secara efektif dan efisien. Pengertian ini, jika dikaitkan dengan sekolah dapat dikatakan bahwa, pengambilan keputusan sekolah merupakan proses melakukan aktivitas manajemen yang berkaitan masalah-masalah organisasi dan sumberdaya sekolah dengan melalui langkah-langkah tertentu. Dengan kata lain, pengambilan keputusan merupakan proses pikir dari serangkaian aktivitas memecahkan masalah organisasi sekolah.

Dari pengertian pengambilan keputusan di atas, dapat juga dibuat kesimpulan bahwa, tujuan dan karakteristik pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

1. Keputusan difokuskan pada tindakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif efisien.
2. Keputusan untuk memecahkan problem-problem organisasi.
3. Keputusan sebagai pedoman yang harus ditaati organisasi.

Dilihat dari aspek manajerial, pengambilan keputusan merupakan aktivitas yang sangat penting dalam organisasi

sekolah (Hoy dan Miskel, 1987). Owens (1995) mengatakan *decision making is the heart organization and administration*. Pengambilan keputusan bukan hanya persoalan pikir yang sifatnya internal, tetapi juga menyangkut persoalan usaha kerjasama dengan orang lain. Bagaimana orang lain bisa digerakkan dalam suatu proses aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Prinsip-Prinsip Pengambilan Keputusan di Sekolah

Prinsip-prinsip pengambilan keputusan merupakan pedoman fundamental yang harus menjadi pedoman bagi para pengambil keputusan di sekolah. Secara umum prinsip-prinsip tersebut, sebagai berikut:

1. Keputusan yang diambil berada dalam otoritas yang dimiliki (individu / kelompok)
2. Pembuatan keputusan didasarkan pada data dan informasi yang komprehensif, akurat, dan kredible.
3. Nilai, norma, aturan, produk hukum yang berlaku, menjadi acuan dan landasan pengambilan keputusan.
4. Pembuatan keputusan harus didasarkan kejujuran dan kepentingan organisasi
5. Pengambilan keputusan diorientasikan untuk menyelesaikan problem-probleman organisasi secara efektif efisien.
6. Dalam konteks mbs pembuatan keputusan harus didasarkan 5 pilar penyelenggaraan pendidikan, jika terkait aktivitas manajerial

C. Proses Pengambilan Keputusan

Stoner, Freeman dan Gilbert (1995: 10) mendefinisikan proses merupakan cara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan. Jika dihubungkan dengan pengambilan keputusan, dapat dikatakan bahwa proses pengambilan keputusan merupakan langkah-langkah atau cara sistematis dalam melakukan aktivitas pengambilan keputusan organisasi.

1. Model Teori Klasik

Ada beberapa model proses pengambilan keputusan. Salah satunya adalah model teori klasik. Menurut Hoy dan Miskel (2014: 490), proses pengambilan keputusan menurut teori klasik berupa serangkaian langkah yang berurutan sebagai berikut:

- a. Identifikasi masalah
- b. Penetapan tujuan dan sasaran
- c. Pemerincian semua alternatif potensial
- d. Pertimbangan konsekwensi dari tiap-tiap alternatif
- e. Evaluasi semua alternatif berdasarkan tujuan dan sasaran
- f. Pemilihan alternatif terbaik, yaitu alternatif yang lebih efektif untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- g. Implementasi dan evaluasi keputusan

Hampir senada Hanson (1996: 62) juga mengungkapkan proses pengambilan keputusan model teori klasik, yang merupakan langkah-langkah sistemik sebagai berikut:

- a. *Recognize, define, and limit the problem in the light of system goals.* Memahami dan meembatasi masalah sesuai dengan tujuan sistem.

- b. *Analyze and evaluate the problem.* Analisa dan evaluasi masalah.
- c. *Establish criteria and standards by which a solution will be evaluated or judged as acceptable and adequate to the need.* Tetapkan kriteria dan standar sebagai pertimbangan atau evaluasi suatu penyelesaian.
- d. *Define the alternative.* Tetapkan alternatif-alternatifnya.
- e. *Collect data on each alternative.* Kumpulkan data untuk setiap alternatif.
- f. *Apply evaluative criteria to each alternative.* Terapkan kriteria evaluasi untuk setiap alternatif.
- g. *Select the preferred alternative.* Pilih alternatif yang lebih disukai
- h. *Implement the choice.* Implementasikan alternative yang dipilih.
- i. *Evaluate the results.* Evaluasi hasilnya.

Robbins (2002: 90) menyebutkan enam langkah dalam proses pengambilan keputusan, yaitu: (1) mendefinisikan masalah, (2) mengidentifikasi kriteria keputusan, (3) menimbang kriteria, (4) menghasilkan alternatif, (5) menilai semua alternatif, dan (6) menghitung keputusan optimal. Keenam langkah tersebut oleh Robbins disebut pengambilan keputusan rasional.

Peter F. Drucker (Dalam Owens, 1995: 271 - 272) seorang sarjana organisasi terkemuka yang pemikirannya sangat berpengaruh di kalangan perusahaan dari tahun 1960-an hingga 1980-an, mendaftar langkah-langkah dalam pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. *Define the problem.* Definisikan masalah
- b. *Analyze the problem.* Analisis masalah.
- c. *Develop alternative solutions.* Kembangkan solusi alternatif.
- d. *Decide on the best solution.* Tentukan solusi terbaik.
- e. *Convert decisions into effective actions.* Ubah keputusan menjadi tindakan yang efektif.

Model pengambilan keputusan menurut teori klasik merupakan model keputusan yang rasional. Model ini sangat cocok diterapkan pada organisasi yang relatif stabil, dan normal. Meskipun teori klasik pengambilan keputusan ini idial, tetapi pada praktek di lapangan termasuk di sekolah, dirasa kurang dilaksanakan. Faktanya kadang-kadang proses yang dilakukan para praktisi pendidikan termasuk kepala sekolah, tidak menggunakan proses pengambilan keputusan tersebut. Proses yang terjadi di lapangan biasanya diawali dengan input atau masalah yang dihadapi, kemudian langsung menghasilkan output atau pemecahan masalah. Dengan kata lain proses pengambilan keputusan di sekolah-sekolah cenderung mengabaikan proses panjang dalam pengambilan keputusan. Untuk itu, bisa dipahami jika sebagian besar pakar manajemen (Hoy dan Miskel, 2014: 491) menganggap proses pengambilan keputusan teori klasik sebagai model idial, tetapi tidak realistik. Model klasik ini mengandung beberapa kelemahan: (1) Para pengambil keputusan sulit memiliki semua akses terhadap semua informasi yang relevan untuk memecahkan masalah, (2) menciptakan dan memilih alternatif potensial untuk memecahkan masalah adalah mustahil, (3) para pengambil keputusan sering dihadapkan pada pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang terbatas dalam mengambil keputusan, dan (4) kompleksitas

organisasi, dan keterbatasan pikiran para pengambil keputusan merupakan kendala dalam menerapkan model ini, kecuali permasalahannya sederhana.

2. Model Teori Administratif

Model proses pengambilan keputusan berikutnya adalah model administratif. Model ini secara konseptual lebih realistis. Tahun 1957 an, Herbert Simon (dalam Hoy dan Miskel, 2014: 491) merupakan tokoh pertama yang memperkenalkan model administratif pengambilan keputusan. Dia memberikan gambaran yang lebih akurat tentang cara-cara ideal yang bisa ditempuh para penyelenggara sekolah dalam mengambil keputusan organisasi. Inti pendekatan Simon adalah kepuasan. Artinya pengambilan keputusan harus dapat menemukan solusi yang dapat memuaskan, bukan yang terbaik.

Proses pengambilan keputusan administratif, mengikuti langkah-langkah dalam bentuk siklus tindakan, sebagai berikut:

- a. Mengenali dan Merumuskan Masalah
- b. Menganalisis Kesulitan Terhadap Situasi
- c. Membangun Kriteria Solusi yang Memuaskan
- d. Menyusun Rencana atau Strategi Aksi
- e. Merintis Rencana Aksi

3. Model Teori Inkremental

Proses pengambilan keputusan selanjutnya adalah model pengambilan keputusan inkremental. Teori inkremental pertama kali di perkenalkan oleh ekonom Charles E. Lindblom melalui karya tulisnya berjudul "*The*

Science of Muddling Thought". Lahirnya teori Inkremental tidak terlepas dari kritik terhadap model atau teori rasional, dan teori administratif yang dinilai tidak cocok untuk menyelesaikan persoalan-persoalan organisasi yang semakin kompleks. Meskipun strategi memuaskan dalam teori administratif cocok untuk memecahkan berbagai masalah dalam manajemen pendidikan, akan tetapi kadang-kadang situasi membutuhkan strategi inkremental (Hoy dan Miskel, 2014: 506 - 507).

Asumsi dasar teori inkremental adalah, perubahan kecil tidak akan mengakibatkan konsekwensi negatif, dan berisiko besar bagi organisasi. Teori ini melihat pemecahan suatu masalah dengan sudut pandang yang lebih realistik terhadap keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh para pembuat keputusan. Pendukung dari model ini menyatakan bahwa perubahan tambahan atau tambal sulam jauh lebih cepat dari perubahan yang bersifat komprehensif atau menyeluruh. Inkremental sendiri berarti keputusan yang berdasar pada perubahan sedikit-sedikit. Hal yang paling mendasar dari model inkremental adalah adanya keterbatasan-keterbatasan yang ada dalam pembuat keputusan. Model incremental ini hanya memusatkan perhatiannya pada modifikasi atas kebijakan atau keputusan yang ada sebelumnya. Karakteristi teori inkremental dijelaskan oleh Hoy dan Miskel (2014: 508 - 50), sebagai berikut:

- a. Analisis sasaran-tujuan tidak tepat, karena penetapan dan penciptaan alternatif berlangsung secara simultan
- b. Solusi yang baik adalah solusi yang disepakati para pengambil keputusan tanpa memandang sasaran atau tujuan

- c. Alternatif dan hasil mengalami penurunan dratis, semata-mata dengan mempertimbangkan solusi yang mirip dengan masalah yang sedang dihadapi.
- d. Analisis dibatasi pada perbedaan antara situasi yang ada dengan alternatif yang diajukan.
- e. Metode inkremental mengesampingkan teori demi memilih perbandingan berurutan atas alternatif-alternatif yang kongkrit dan praktis.

Dengan demikian dalam pengambilan keputusan inkremental intinya adalah: pertama, perpembuat keputusan hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah. Kedua, tiap alternatif hanya sejumlah kecil, dan yang mendasar saja yang akan dievaluasi. Ketiga, masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan akan didedifinisikan secara terarur. Keempat, tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah. Kelima, pembuatan keputusan inkremental, hakikatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil dan hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki ketidaksempurnaan dari upaya-upaya konkrit dalam mengatasi masalah sosial yang ada sekarang dibanding sebagai upaya untuk menyodorkan tujuan-tujuan sosial yang sama sekali baru di masa yang akan datang.

Model pengambilan keputusan inkremental merupakan model yang bersifat pragmatis, tidak bermaksud mencari pilihan keputusan yang terbaik, melainkan sekedar mencari alternatif yang dapat dilaksanakan, dan sesuai kebutuhan publik. Teori ini mengandung beberapa kelemahan. Pertama, kurang memperhatikan tujuan organisasi. Kedua, dapat membuat penyimpangan dari tujuan organisasi. Ketiga, cenderung konservatif, dan pesimis terhadap perubahan

yang inovatif. Keempat, tidak demokratis, karena keputusan cenderung memperhatikan pembuat keputusan senior, atau cenderung mewakili kelompok kuat saja. Kelima, cenderung memperhatikan perubahan jangka pendek, dibanding dengan perubahan jangka panjang. Keenam, cenderung menghasilkan terpeliharanya *status quo*, sehingga perubahan tidak cepat dan tidak signifikan.

4. Model Adaptif Administratif-Inkremental

Tahun 1967, 1986, dan 1989, Amitai Etzioni (dalam Hoy dan Miskel, 2014: 509), menawarkan model pengambilan keputusan adaptif atau campuran yang merupakan sintesa antara model administratif dan model inkremental. Model pengambilan keputusan ini berusaha mengambil keputusan dengan data yang parsial untuk melahirkan keputusan yang memuaskan, tanpa harus mengkaji semua informasi. Dengan kata lain, model ini merupakan perpaduan, yaitu (1) perpaduan model pengambilan keputusan yang menggunakan data sekilas (model inkremental), dengan model pengambilan keputusan yang menggunakan data yang mendalam (model administratif), (2) perpaduan pengambilan keputusan tingkat tinggi (misi dan kebijakan), dengan keputusan inkremental tingkat rendah yang memanfaatkan pengambilan keputusan tingkat tinggi.

Karakteristik model pengambilan keputusan adaptif administratif-inkremental, adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan organisasi yang luas, memberi arah bagi keputusan inkremental yang bersifat sementara.
- b. Keputusan yang baik adalah keputusan yang “memuaskan”, dan sejalan dengan kebijakan serta misi organisasi.

- c. Pencarian alternatif terbatas pada alternatif-alternatif yang dekat dengan permasalahannya.
- d. Analisis didasarkan pada asumsi hilangnya informasi penting, namun tindakan wajib dilakukan.
- e. Teori, pengalaman, dan perbandingan digunakan bersama-sama.

5. Model kontingensi

Model pengambilan keputusan kontingensi merupakan pendekatan pengambilan keputusan yang didasarkan atas situasi organisasi. Dengan kata lain, tidak ada model pengambilan keputusan yang cocok untuk semua situasi. Kemungkinan situasi tertentu, menuntut model keputusan tertentu pula. Sebagai contoh: Jika organisasi relatif stabil, normal, dan masalahnya sederhana, maka model pengambilan keputusan klasik sangat tepat. Ketika ketidakpastian organisasi tinggi, dan konflik bermunculan maka pendekatan administratif yang menekankan “pemuasan” lebih tepat.

D. Model Pengambilan Keputusan Partisipatif

Konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan awalnya diperkenalkan oleh French (Dalam Salusu, 1996). Ia memaknai partisipasi dalam pengambilan keputusan sebagai proses dua pihak atau lebih yang saling mempengaruhi dalam membuat rencana, kebijakan, dan keputusan organisasi. Menurut Pidarta (2005) partisipasi merupakan pelibatan atau keikutsertaan seseorang atau beberapa orang dalam aktivitas pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan partisipatif di sekolah akan lebih hidup dan kontributif terhadap pengembangan sekolah jika didukung dengan perilaku kepala sekolah yang menggunakan

manajemen kolaboratif. Menurut Caldwell dan Spinks(1988), ada beberapa keuntungan manajemen kolaboratif, yaitu (1) memberikan peran kepada guru dalam manajemen sekolah, (2) menjamin semua guru memiliki peluang untuk memberi kontribusi sesuai keahliannya, (3) perbedaan yang jelas antara pembuatan kebijakan dan perencanaan, (4) member kerangka kerja bagi guru untuk membuat kontribusi dalam alokasi sumberdaya, (5) rencana kegiatan dan anggaran memberikan sumber informasi berdasarkan teman kerja, (6) system implementasi yang baik menjamin sasaran dan tindakan ditransformasikan ke berbagai tindakan, (7) memberikan kerangka kerja penilaian dan meredam konflik, sebab ada keterbukaan dan kolaborasi, (8) keterbukaan dan system yang sesuai dengan kebutuhan sumberdaya, memberi peluang mendeteksi bidang yang overlopping, (9) membangun pentingnya peran para guru sebagai sumber utama dalam proses pembelajaran, (10) memberikan banyak peluang kepada guru mewujudkan tanggungjawabnya, dan (11) memudahkan pengertian, komunikasi, dan komitmen.

Model pengambilan keputusan *partisipatif* merupakan model pengambilan keputusan yang sangat penting untuk diterapkan di sekolah, agar para guru dan warga sekolah merasa memiliki dan tanggungjawab dalam melaksanakan keputusan. Ada dua keuntungan dalam pengambilan keputusan partisipatif (Owens, 1995: 284) jika dilaksanakan di sekolah: (1) mendatangkan keputusan terbaik, dan (2) meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Dalam perpektif pemberdayaan guru, idialnya pengambilan keputusan di sekolah melibatkan para guru dan *stakeholder* yang lain. Keterlibatan guru dibutuhkan untuk menjamin efektifitas pencapaian tujuan sekolah.

Setidaknya ada dua alasan mengapa guru perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan di sekolah. Pertama, mutu pembelajaran membutuhkan dukungan dan komitmen guru. Kedua, keterlibatan guru akan dapat menumbuhkan partisipasi dan komitmen guru dalam melaksanakan pembelajaran (Duke dan Canady (1996: 125).

Dengan demikian, model pengambilan keputusan partisipatif ini diharapkan merupakan cara efektif untuk memperoleh dukungan dan komitmen dari guru dan warga sekolah dalam ikut serta memecahkan masalah-masalah sekolah. Dengan kata lain, pengambilan keputusan *partisipatif* adalah cara pengambilan keputusan, yang melibatkan keikutsertaan guru, siswa, orang tua siswa, karyawan, sekolah, dan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif, diharapkan warga sekolah dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam pengembangan sekolah.

E. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

Jenis pengambilan keputusan dapat diklasifikasikan berdasarkan sudut pandang tertentu, dan perspektif masing-masing pakar. Jika dilihat dari sudut kerjasama antara guru dengan kepala sekolah/madrasah, maka pengambilan keputusan dapat dibedakan dan diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pengambilan Keputusan Individual

Kerjasama pengambilan keputusan dalam bentuk individual terjadi apabila kepala sekolah mengambil keputusan sendiri terhadap masalah-masalah tertentu sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya. Bentuk kerjasama individual ini juga dapat terjadi jika kepala sekolah menyerahkan secara

penuh kepada guru untuk mengambil keputusan sendiri. Menurut Shafritz (1987) jika pengambilan keputusan secara individual, maka pengambilan keputusan itu tidak memiliki *powerless* karena teknik yang bersifat individual hanya perlu dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah sifatnya khusus. Bentuk pengambilan keputusan secara individual yang diberikan kepala sekolah kepada guru pada hakikatnya merupakan pendelegasian wewenang dari seorang kepala sekolah kepada guru.

2. Pengambilan Keputusan Kelompok.

Pengambilan keputusan kelompok merupakan bentuk kerjasama dimana kepala sekolah melakukan pemecahan masalah bersama-sama guru. Para ahli manajemen mengakui bahwa bentuk kerjasama kelompok, lebih efektif dibandingkan bentuk individual. Mereka yang mengakui antara lain Piper (1974), Johnson and Johnson (1975), Duncan (1976), Luthans (1981), Deroche (1985), Hoy dan Miskel (1987), Owens (1996). Pada intinya mereka beranggapan bahwa, pengambilan keputusan secara kelompok lebih memungkinkan untuk keputusan yang lebih baik dan korektif, jika dibandingkan dengan pengambilan keputusan dilakukan sendirian.

Bentuk pengambilan keputusan secara berkelompok pernah dikembangkan oleh Vrodiom dan Yetton, 1973 dan Vroom dan Jago, 1988 dalam Reinhartz and Beach (2004) dibangun atas landasan teori bahwa para pemimpin membuat keputusan secara mandiri atau berkonsultasi dan melibatkan para anggota kelompok seperti halnya guru dan komite sekolah. Walaupun demikian, pada akhirnya seorang kepala sekolah akan mengambil keputusan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang diberikan oleh segenap komponen organisasi dan data yang tersedia.

Sementara itu, Danim (2006: 242) mengklasifikasi pengambilan keputusan menjadi tiga. Pertama, Pengambilan Keputusan Otoritatif. Pengambilan keputusan otoritatif adalah keputusan yang dipaksakan oleh kepala sekolah kepada guru dan staf sekolah/madrasah. Keputusan ini biasanya merupakan kebijakan oleh kepala sekolah yang otoriter. Dalam perspektif persekolahan model pengambilan keputusan ini tidak sesuai semangat manajemen berbasis sekolah. Kedua, Pengambilan Keputusan Pribadi. Pengambilan keputusan pribadi merupakan keputusan yang diambil oleh individu-individu atas nama pribadi. Ketiga, Pengambilan Keputusan Organisasi. Pengambilan keputusan organisasi merupakan keputusan formal yang diambil organisasi. Keputusan model ini menjadi tanggungjawab individu dan kelompok dalam organisasi sekolah/madrasah.

Selanjutnya, dilihat dari sudut tingkatan dalam organisasi dapat diklasifikasi menjadi tiga jenis, yaitu:

- 1. Pengambilan keputusan Strategis:** Pengambilan keputusan ini merupakan pengambilan keputusan untuk menjawab perubahan lingkungan yang dinamis. Pengambilan keputusan ini bersifat jangka panjang dan terkait dengan hal-hal yang bersifat strategis dalam pengembangan organisasi.
- 2. Pengambilan keputusan manajerial:** Pengambilan keputusan manajerial merupakan keputusan yang terkait dengan jalannya pelaksanaan strategi.
- 3. Pengambilan Keputusan Operasional:** Pengambilan keputusan operasional merupakan pengambilan keputusan terkait apa yang akan dikerjakan dan bersifat operasional.

Klasifikasi jenis keputusan juga dapat dilihat berdasarkan tingkat kepastian organisasi. Menurut Terry (1967: 125), keputusan dibagi menjadi empat yaitu:

1. Keputusan Ketidakpastian Tinggi dengan Risiko Rendah; Ciri-cirinya adalah: (1) keputusan-keputusan bersifat rutin, (2) biasanya hanya mempengaruhi kelompok kecil, dan mudah diterapkan, (3) prediksi hasil keputusan hampir sempurna, dan (4) diulang secukupnya untuk mengurangi ketidakpastian organisasi.
2. Keputusan Ketidakpastian Cukup Besar dengan Risiko Di atas Rata-Rata; Ciri-cirinya, yaitu: (1) mencakup bidang masalah organisasi yang lebih luas, dan (2) Sedikit kepastian tentang hasil yang diharapkan.
3. Keputusan Ketidakpastian Sangat Besar dengan Risiko Tinggi; Ciri-cirinya adalah: (1) banyak faktor yang tidak bisa diramalkan, dan (2) situasi sangat kompleks dan mencakup bidang-bidang yang luas.
4. Keputusan Relatif Cukup dengan Risiko Sedang; Ciri-cirinya, yaitu: (1) dimungkinkan adanya prediksi ketidakpastian, dan (2) keputusan-keputusan maksimal terkait dengan dua atau tiga departemen atau divisi.

Jenis pengambilan keputusan lainnya dikemukakan Simon (1995), yang membagi pengambilan menjadi dua. Pertama, pengambilan keputusan terprogram, yaitu merupakan pengambilan keputusan yang bersifat rutin, dan berulang-ulang. Secara tradisional, model keputusan ini merupakan kebiasaan organisasi dalam mengambil keputusan yang berdasarkan prosedur, aturan, kebijakan, pedoman yang terstandar. Kedua, pengambilan keputusan Tak terprogram, yaitu merupakan pengambilan keputusan

yang bersifat insidental, disusun dalam dalam situasi yang tidak sehat, dan digunakan dalam sekali pakai. Secara tradisional keputusan tak terprogram merupakan kebijakan intuisi, coba-coba, dan kreatif.

F. Gaya-Gaya Pengambilan Keputusan

Menurut Robbins (2002: 99 – 100) perbedaan individu dan karakter seseorang bisa menyebabkan gaya dalam mengambil keputusan. Selanjutnya Robbins juga membagi gaya pengambilan keputusan, sebagai berikut:

1. Gaya Analitis; Gaya analitis memiliki ciri-ciri yaitu: (1) toleransi terhadap ketidakjelasan lebih besar, (2) pengambil keputusan lebih hati-hati, (3) informasi lebih banyak, dan (4) lebih banyak alternatif dalam memecahkan masalah.
2. Gaya Perintah; Gaya perintah memiliki ciri-ciri yaitu: (1) toleransi terhadap ketidak jelasan dan rasionalitas rendah, (2) efisien dan logis, (3) informasi terbatas atau minim, (3) keputusan cepat, dan (4) fokus pada jangka pendek.
3. Gaya Konseptual, Ciri-cirinya, yaitu: (1) mempertimbangkn banyak alternative, (2) banyak solusi, dan kreatif daalam memecahkan masalah, (3) keputusan cepat, dan (4) fokus jangka panjang.
4. Gaya Prilaku; Ciri-ciri gaya prilaku, yaitu: (1) memperhatikan teman, dan bawahan, (2) mudah menerima saran, (3) menghindari konflik, dan (4) mengutamakan komunikasi

Sementara itu, Hoy dan Miskel (2014: 546) mengutip pendapat Vroom dan Yetton (1973) tentang beberapa gaya pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. Gaya Otokratis: Pemimpin memecahkan masalah organisasi secara sepihak, dengan memanfaatkan informasi yang ada.
2. Gaya Otokratis-Berinformasi: Pemimpin memecahkan masalah organisasi secara sepihak setelah memperoleh informasi yang dibutuhkan dari bawahan.
3. Gaya Konsultatif-Individual: Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan. Pemimpin menggali gagasan dari bawahan, tetapi keputusan yang diambil pemimpin tidak harus mencerminkan pengaruh bawahan.
4. Gaya Konsultatif-Kelompok: Pemimpin berbagi masalah dengan kelompok, menggali gagasan mereka, dan mengambil keputusan mencerminkan pengaruh bawahan atau sebaliknya.
5. Gaya Kesepakatan-Kelompok: Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan atau mitra kerjanya, kelompok, dan secara bersama-sama menyusun alternatif-alternatif pemecahan masalah. Kemudian secara konsensus bersama, mengambil keputusan.

Model gaya pengambilan keputusan yang dikemukakan para pakar di atas, secara praktis dapat digunakan para pengambil keputusan maupun individu. Dalam praktek-praktek di lembaga pendidikan (sekolah atau madrasah), dimungkinkan seorang kepala sekolah (pemimpin) memiliki lebih dari satu gaya pengambilan keputusan.

G. Partisipasi Guru dalam Pengambilan Keputusan

Dalam perspektif sekolah sebagai suatu sistem, guru merupakan komponen yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran di sekolah/madrasah. Guru merupakan komponen sekolah yang diberi otoritas dan kewenangan dalam mengelola pembelajaran baik di dalam kelas maupun di luar kelas. Otoritas dan kewenangan yang dimiliki guru itu bukanlah mutlak, tetapi merupakan hasil pendelegasian tugas dan kewenangan dari kepala sekolah. Dengan kata lain, orang yang diberi wewenang harus jelas dan tegas batas-batas tanggungjawabnya. Dipihak lain, kepala sekolah sebagai pemberi wewenang dituntut bertanggungjawab dari akibat pendelegasian tersebut. Simon (1987) merumuskan wewenang itu sebagai kekuatan untuk mengambil keputusan dalam proses pembelajaran. Dengan demikian apabila guru dapat mengambil keputusan untuk memecahkan masalah-masalah pembelajaran, hal ini merupakan bentuk partisipasi guru sebagai respon terhadap kepercayaan atau perlakuan kepala sekolah yang diberikan kepada guru sebagai pengambil keputusan (*decision maker*).

Kajian tentang peran kerjasama antara kepala sekolah dan guru telah banyak dilakukan para ahli. Gordon dan McIntyre (1978) menyimpulkan hasil penelitiannya, penciptaan sekolah unggul sangat penting dilakukan dengan membentuk iklim hubungan yang selaras, serasi dan seimbang antara guru dan kepala sekolah. Gezi (1986) dalam penelitiannya menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang saling kerjasama dengan guru sebagai suatu tim merupakan faktor penentu efektifitas sekolah.

Sementara itu, Hoy dan Miskel (1987: 336) melihat pentingnya kerjasama antara kepala sekolah dan guru-guru

dalam proses pengambilan keputusan yang meliputi: (1) kesempatan untuk ikut merumuskan kebijakan, merupakan factor penting untuk meningkatkan moral kerja guru, (2) keterlibatan dalam pengambilan keputusan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan guru, (3) guru-guru lebih menyukai apabila kepala sekolahnya melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, (4) guru-guru yang ingin dibatkan dalam pengambilan keputusan faktanya memberikan sumbangan terhadap kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan, (5) kerjasama dalam pengambilan keputusan mempunyai konsekwensi tersendiri bagi guru dan berubah dari waktu ke waktu, (6) peranan, fungsi, dan kedudukan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dapat berubah berdasarkan masalah yang dipecahkan, (7) faktor internal dan eksternal organisasi mempunyai pengaruh terhadap tingkat kerjasama guru dalam pengambilan keputusan, (8) ketidak efektifan guru biasanya terjadi karena mereka tidak diterima secara penuh dalam system sekolah dan karena rendahnya kualitas kerjasama terhadap keputusan yang diambil, dan (9) untuk memaksimalkan sumbangan yang positif dan meminimalkan konsekwensi yang negative, kepala sekolah didorong untuk menjawab pertanyaan: Pada kondisi apa guru-guru dilibatkan? Pada tingkat apa dan bagaimana guru-guru dilibatkan? Dan peranan apa yang lebih efektif bagi kepala sekolah sendiri?

BAB XI

PENGAWASAN

Merujuk ke fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan Terry, pengawasan (*controlling*) merupakan aktivitas manajerial keempat. Dengan kata lain, hakikatnya perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan merupakan satu kesatuan tindakan. Pengawasan dibutuhkan untuk mengevaluasi prestasi kerja atau untuk melihat sejauh mana hasil kerja telah tercapai. Secara sederhana pengawasan dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam bentuk yang lain, pengawasan merupakan aktivitas pengendalian agar aktivitas organisasi sesuai dengan yang direncanakan.

A. Pengertian Pengawasan (*Controlling*)

Untuk memahami pengertian pengawasan, perlu dipaparkan beberapa pengertian yang dikemukakan para ahli manajemen:

1. Terry (1967: 379): *Controlling is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measures, if needed, to insure result in keeping with the plan.* Pengawasan merupakan aktivitas untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan.

2. Newman (dalam Manulang, 1992: 172): *Controlling is assurance that the performance conform to plan.* Pengawasan adalah jaminan bahwa, kinerja sesuai dengan rencana.
3. Buford, and Bedeian (1988: 207): *The controlling function completes the process of management by measuring accomplishments against plans.* Fungsi pengawasan merupakan proses manajemen dengan mengukur pencapaian terhadap rencana.
4. Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 248): Pengawasan adalah proses memastikan bahwa aktivitas berjalan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.
5. Atmosudirdjo (1975: 125): Pengawasan adalah semua aktivitas dan tindakan untuk menjamin semua pelaksanaan dan penyelenggaraan berhasil sesuai dengan yang direncanakan.
6. Gordon (1990) mengartikan pengawasan sebagai suatu proses membandingkan performansi sebenarnya dengan standar.
7. Kimbrough dan Nunnery (1983) mengartikan pengawasan sebagai proses memonitor kegiatan-kegiatan.
8. Koontz and O'Donnel (1984: 549), *"Controlling the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished"*. Pengawasan merupakan pengukuran kinerja terhadap bawahan dengan tujuan untuk memastikan rencana-rencana yang telah dibuat tercapai sesuai yang ditetapkan di tujuan.

Berdasarkan konsepsi pengertian pengawasan yang dikemukakan oleh para ahli tersebut di atas, dapat

dikemukakan bahwa pengawasan itu pada dasarnya adalah suatu proses aktivitas manajerial yang kontinue untuk mengendalikan kinerja, agar aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan organisasi atau lembaga pendidikan. Dari pengertian ini, setidaknya ada tiga inti yang terkandung di dalamnya. Pertama, pengawasan dikatakan sebagai proses. Artinya, pengawasan merupakan langkah-langkah sistematis yang merupakan satu kesatuan dalam rangka efektifitas tujuan organisasi. Kedua, pengawasan merupakan aktivitas kontinue yang berkelanjutan. Ketiga, pengawasan merupakan aktivitas manajerial yang bertujuan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan perencanaan.

Dalam praktek pendidikan di sekolah atau madrasah, pengawasan merupakan aktivitas manajerial yang sangat penting. Setidaknya ada tiga faktor mengapa aktivitas manajerial pengawasan dianggap penting. Pertama, faktor *accountability*. Agar sumberdaya manusia di sekolah/madrasah mengemban tugas dan tanggung-jawabnya masing-masing, mereka perlu mengetahui secara pasti apa tugas dan tanggung-jawabnya, bagaimana performansi mereka akan diukur, dan standar keberhasilan performansi yang digunakan sebagai kriteria di dalam pengukurannya. Pertanggung-jawaban tersebut tidak mungkin terlaksana dengan sungguh-sungguh tanpa adanya suatu sistem pengawasan yang baik.

Faktor kedua, terletak pada *rapidity of change*. Setiap lembaga sekolah/madrasah merupakan institusi sosial yang tidak bisa terlepas dari lingkungannya. Seringkali lingkungan tersebut mengalami perubahan-perubahan

dengan cepat sekali. Perubahan-perubahan tersebut menghendaki penyesuaian taktik dan strategi dari lembaga. Agar perubahan-perubahan lingkungan bisa dipantau dan penyesuaian taktik dan strategi terhadap perubahan-perubahan itu bisa dilakukan maka perlu adanya sistem pengawasan.

Faktor ketiga terletak pada *complexity today's organization*. Setiap lembaga yang besar dan maju mempunyai program-program yang bermacam-macam untuk mencapai tujuan yang juga besar dan kompleks. Bahkan banyak lembaga yang membuka cabang-cabangnya di beberapa tempat yang secara geografis terpencar dari pusatnya. Lembaga yang demikian itu menghendaki adanya sebuah sistem pengawasan yang tepat dan mantap.

B. Tujuan Pengawasan

Uraian pengertian pengawasan di atas, hakikat secara eksplisit maupun implisit terkandung tujuan pengawasan. Secara sederhana tujuan pengawasan adalah untuk mengendalikan aktivitas organisasi agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dengan ungkapan sederhana, tujuan pengawasan adalah agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Buford dan Bedeian (1988: 207), menggambarkan bahwa, jika suatu organisasi tidak ada penyimpangan-penyimpangan tujuan, tidak diperlukan pengawasan, namun mustahil hal itu terjadi. Oleh karena itu, pengawasan merupakan keniscayaan yang harus ada dalam aktivitas organisasi.

Kimbrough dan Nunnery (1983) menguraikan tujuan pengawasan untuk menentukan harapan-harapan yang secara nyata dapat dicapai dan melakukan perbaikan-perbaikan

terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Dengan demikian, pengawasan dalam konteks pendidikan itu merupakan proses memonitor kegiatan-kegiatan untuk mengetahui program-program lembaga pendidikan yang telah diselesaikan dan tujuan-tujuannya yang telah dicapai.

Pengertian Kimbrough dan Nunnery di atas, juga menyisyaratkan, bahwa sebelum dilakukan pengawasan pada sebuah lembaga tertentu perlu terlebih dahulu ditetapkan tujuan-tujuan lembaga yang ingin dicapai dan program-program lembaga yang akan dilakukan. Tiada seorang pimpinan lembaga tertentu dapat mengadakan pengawasan dengan sebaik-baiknya tanpa adanya tujuan-tujuan lembaga yang ditetapkan dan program-program lembaga yang direncanakan dengan sebaik-baiknya. Dengan kata lain, tidak ada seorangpun di antara kepala sekolah dasar yang bisa melakukan pengawasan terhadap sekolahnya tanpa terlebih dahulu memahami tujuan-tujuan dan program-program kerja sekolahnya. Kimbrough dan Nunnery (1983) menegaskan, bahwa perencanaan program dan pengawasan organisasi merupakan dua kegiatan manajemen yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lainnya. Adanya perencanaan yang baik memungkinkan ditetapkannya standar keberhasilan yang baik. Semakin baik perencanaan yang dibuat maka kemungkinannya semakin baik pula standar keberhasilan yang dapat ditetapkan. Adanya standar yang baik memungkinkan dilakukannya pengawasan yang baik. Pengawasan yang baik mampu memonitor pelaksanaan program-program organisasi, sehingga apabila terjadi beberapa penyimpangan yang berarti, dapat segera

dilakukan perbaikan seperlunya dan sekaligus masukan bagi perencanaan berikutnya (Robbins, 1984).

Dengan kata lain agar performansi lembaga tersebut tidak menyimpang dari tujuan, program, prosedur-prosedur, aturan-aturan, dan prinsip-prinsip kelembagaan. Namun tidak berarti bahwa dalam pengawasan, pimpinan dan atau stafnya tidak memperhatikan kepentingan-kepentingan perorangan anggota lembaganya. Sebab perlu disadari bahwa sebuah lembaga sebagai suatu sistem sosial, tidak hanya menyangkut aturan-aturan dan harapan lembaga sebagai unsur institusional, melainkan juga terdiri dari personalitas dan kepentingan perorangan staf lembaga sebagai unsur individu untuk dikembangkan kerjanya. Pengawasan yang baik itu adalah pengawasan yang mampu mengendalikan performansi organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi, dengan tidak mengenyampingkan kepentingan-kepentingan individual anggota organisasi (Pidarta, 1988).

C. Prinsip-Prinsip Pengawasan

Di bab satu buku ini, telah dijelaskan tentang pengertian prinsip-prinsip manajemen. Terry (1967: 12) menguraikan bahwa, prinsip didefinisikan sebagai pernyataan fundamental yang menjadi pedoman suatu tindakan. Jadi, prinsip-prinsip pengawasan dapat dikatakan sebagai pedoman yang harus diperhatikan dalam melakukan tindakan pengawasan di suatu organisasi pendidikan. Dengan prinsip-prinsip pengawasan diharapkan dapat membantu efektifitas pencapaian tujuan yang telah direncanakan organisasi.

Kootnz dan O'Donnell (1968: 558) mengemukakan 14 prinsip-prinsip pengawasan. Pertama, *Principle of assurance of objective* (Prinsip menjamin pencapaian tujuan), artinya pengawasan harus dapat memastikan tujuan bisa tercapai.

Kedua, *Principle of effeciencie of control* (Prinsip pengendalian efesiensi). Pengawasan merupakan aktivitas untuk menjamin organisasi berjalan efesien. Ketiga, *Principle of responsibility* (Prinsip tanggungjawab). Keempat, *Principle of future control* (Prinsip pengendalian terhadap masa depan). Kelima, *Principle of direct control* (Prinsip pengendalian langsung). Keenam, *Principle of reflection of plan* (Prinsip refleksi perencanaan). Ketujuh, *Principle adjustment of organizational structure* (Prinsip penyesuaian dengan struktur organisasi). Kedelapan, *Principle of individually of control* (Prinsip pengendalian individual). Kesembilan, *Principle of standard* (Prinsip standar). Pengawasan harus berbasis pada standar yang sudah ditetapkan. Kesepuluh, *Principle of strategic point control* (Prinsip pengendalian strategik). Kesebelas, *Principle of exception* (Prinsip pengecualian). Pengawasan dapat dikecualikan ketika situasi berubah. Keduabelas, *Principle of flexibility control* (Prinsip fleksibel). Ketigabelas, *Principle of review* (Prinsip peninjauan kembali). Artinya, sistem pengendalian harus ditinjau agar sistem yang digunakan menjamin pencapaian tujuan. Keempatbelas, *Principle of actiaon* (Prinsip tindakan). Tindakan pengendalian dilakukan berdasarkan langkah-langkah yang sudah ditentukan.

Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan di sekolah atau madrasah, secara manajerial pengawasan merupakan aktivitas untuk memantau, mengarahkan, dan membina kinerja, serta tidak dipandang sebagai suatu kegiatan yang menakutkan. Karena itu, lembaga pendidikan atau sekolah dapat mengembangkan prinsip-prinsip manajerial yang efektif dan efesien, yang mampu mengendalikan performansi organisasi menuju pencapaian tujuan organisasi, dengan tidak mengenyampingkan kepentingan-kepentingan individual anggota organisasi sekolah.

D. Bentuk-Bentuk Pengawasan

Secara sederhana bentuk pengawasan dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, pengawasan pendahuluan. Pengawasan pendahuluan dirancang untuk mengantisipasi penyimpangan-penyimpangan dari standar yang sudah ditentukan. Bentuk dari model pengawasan ini adalah melakukan identifikasi problem yang mungkin muncul, dan mengambil tindakan yang dibutuhkan sebelum problem terjadi. Model pengawasan pendahuluan akan lebih efektif, jika para manajer mampu mendeteksi, dan memiliki informasi yang holistik tentang perubahan lingkungan yang dapat menyebabkan terganggunya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan di perencanaan organisasi.

Kedua, pengawasan saat pelaksanaan kegiatan berlangsung. Pengawasan ini merupakan bentuk pelaksanaan pengawasan berdasarkan prosedur yang sudah ditetapkan. Dalam praktek penyelenggaraan pendidikan di sekolah, bentuk dari pengawasan ini adalah monitoring yang berupa supervisi. Perlu dibedakan antara supervisi di perusahaan dan supervisi di pendidikan. Supervisi di perusahaan lebih cenderung untuk mencari apakah standar yang sudah ditetapkan berjalan sebagaimana mestinya atau belum. Dalam pelaksanaannya cenderung “cari-cari kesalahan karyawan”. Sedangkan supervisi di pendidikan lebih cenderung untuk membantu tenaga kependidikan (pendidik dan non pendidik) untuk memperbaiki kinerjanya.

Ketiga, pengawasan umpan balik (*feedback control*). Pengawasan umpan balik merupakan pengawasan setelah suatu kegiatan yang ditetapkan dalam perencanaan dilaksanakan. Tujuan dari pengawasan ini adalah untuk melihat tingkat efektifitas suatu aktivitas mendukung

pencapaian tujuan organisasi. Bentuk dari pengawasan ini biasanya berupa evaluasi terhadap pelaksanaan perencanaan yang sudah selesai dilaksanakan. Dalam praktek penyelenggaraan sekolah, pengawasan umpan balik merupakan bentuk evaluasi program sekolah yang telah dilaksanakan. Tujuannya untuk mengetahui keberhasilan dan ketidak berhasilan suatu rencana atau program sekolah.

E. Proses Pengawasan

Menurut Buford dan Badeian (1988: 207), ada tiga proses atau langkah-langkah dalam pengawasan, yaitu: Pertama, *establish standards* (menetapkan standar). Kedua, *compare measured performance against established standards* (membandingkan kinerja yang diukur dengan standar yang ditetapkan). Ketiga, *reinforce successes/correct shortcomings* (memperkuat keberhasilan / memperbaiki kekurangan).

Penentuan atau penetapan standar mencakup kriteria untuk semua job pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Yang dimaksud standar adalah kriteria-kriteria yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan suatu pekerjaan. Kriteria tersebut dapat berbentuk kualitatif maupun kuantitatif. Umumnya standar pelaksanaan pekerjaan menyangkut ongkos, waktu, kuantitas dan kualitas. Koonzts dan O'Donnel (1982) mengemukakan lima ukuran sebagai standar, yaitu: (1) fisik, (2) ongkos, (3) program, (4) pendapatan, dan (5) standar yang tak dapat diraba (*Intangible*). Di antara kelima standar di atas standar *intangible* merupakan standar yang sulit untuk diukur dan biasanya tidak dinyatakan dalam bentuk kuantitas.

Dalam pengukuran pelaksanaan kerja, yaitu dengan membandingkan kinerja yang diukur dengan standar yang

ditetapkan. Metode dan teknik koreksinya dapat dilihat dalam klasifikasi fungsi-fungsi manajemen, yaitu: (1) perencanaan; garis umpan balik proses manajemen dapat berwujud peninjauan kembali rencana, mengubah tujuan atau standar, (2) pengorganisasian; memeriksa apakah struktur organisasi yang ada sesuai dengan standar, apakah tugas dan kewajiban telah dimengerti dengan baik, dan apakah diperlukan penataan kembali orang-orangnya, (3) penataan staf; memperbaiki sistem seleksi, sistem latihan, dan penataan kembali tugas-tugas. (4) pengarahan; mengembangkan kepemimpinan yang lebih baik, meningkatkan motivasi, menjelaskan pekerjaan yang sukses, dan kesadaran akan pentingnya standar bagi pemimpin dan bawahan.

Setelah tahap penetapan standar, dan membandingkan kinerja yang diukur dengan standar yang ditetapkan, tahap selanjutnya adalah memperkuat keberhasilan atau memperbaiki kekurangan. Artinya hasil dari pengawasan bisa mendukung efektifitas pencapaian tujuan organisasi atau sebaliknya. Kalau hasilnya mendukung, maka yang perlu dipikirkan para manajer bagaimana mengembangkannya di masa mendatang. Sebaliknya jika hasilnya tidak mendukung atau ada kesenjangan antara yang diharapkan di perencanaan dengan realita pelaksanaannya, maka perlu ditindaklanjuti dengan langkah-langkah yang konstruktif mengapa terjadi kegagalan. Perlu diingat bahwa, sebagian orang masih menganggap pengawasan mengandung konotasi hukuman, dan selalu negatif. Manajer yang efektif diharapkan mampu mengubah anggapan tersebut, untuk memperkuat keberhasilan dan juga kegagalan. Manajer harus memikirkan sifat dan tingkat kesulitan yang terlibat dan tindakan korektif apa yang diperlukan.

BAB XII

SUPERVISI PENDIDIKAN

Kajian supervisi pendidikan perlu diketengahkan dalam buku ini, dengan beberapa pertimbangan. Pertama, supervisi pendidikan merupakan salah satu aktivitas kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai kepala sekolah. Kedua, supervisi pendidikan merupakan bentuk pengejawentahan aktivitas manajerial kepala sekolah di bidang pengawasan. Ketiga, supervisi pendidikan memiliki spirit dan makna yang berbeda dengan supervisi di luar lembaga pendidikan seperti, perusahaan, industri, dan organisasi lainnya.

A. Pengertian Supervisi Pendidikan

Secara etimologis kata supervisi berasal dari bahasa Inggris *Supervision*, yang artinya pengawasan (Echols, 2003: 569). *Supervision* terdiri dari dua kata, yaitu "*super*" dan "*vision*". Dalam *Webster's New World Dictionary* istilah *super* dijelaskan "*higher in rank or position than, superior to (superintendent), a greater or better than others*". Artinya lebih tinggi dalam pangkat atau posisi, lebih unggul dari (pengawas), lebih besar atau lebih baik dari yang lain (1991:1343). sedangkan kata *vision* "*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*". Artinya, kemampuan untuk melihat sesuatu yang tidak benar-benar terlihat, seperti melalui ketajaman mental atau kecermatan yang mendalam (1991:1492).

Selanjutnya, di bawah ini dipaparkan beberapa definisi supervisi pendidikan yang dikemukakan beberapa pakar, sebagai berikut:

1. Adam and Dicky (1953: 5), *Supervision is a service particularly concerned with instruction and its improvement. It is directly concerned with teaching and learning and with the factors included in and related to these process – teachers, pupils, curriculum, material of instruction, socio-physical environment of the situation.* Supervisi adalah layanan yang berkaitan dengan peningkatan pembelajaran. Layanan ini berkaitan langsung dengan pengajaran dan pembelajaran, dan faktor-faktor yang terkait dengan proses, guru, murid, kurikulum, bahan pengajaran, dan lingkungan fisik maupun social.
2. Burton. et al. (1971: 4), *Supervision is ordinarily concerned with improving the setting for learning in particular.* Supervisi biasanya berkaitan dengan peningkatan situasi belajar.
3. Acheson and Gall (1981: 8), *Supervision isto help the teacher improve his or instructional performance.* Supervisi adalah untuk membantu guru meningkatkan kinerja pembelajaran.
4. Asosiasi Supervisi dan Pengembangan Kurikulum di Amerika (*Association for Supervision and Curriculum Development, 1987:129*), *Almost all writers agree that the primary focus in educational supervision is-and should be-the improvement of teaching and learning. The term instructional supervision is widely used in the literature of embody all effort to those ends. Some writers use the term instructional supervision synonymously with general supervision.* Hampir semua penulis sepakat bahwa, fokus utama supervisi pendidikan adalah peningkatan pengajaran dan

pembelajaran. Di beberapa literatur, istilah supervisi pembelajaran digunakan dalam mewujudkan semua upaya untuk tujuan peningkatan pembelajaran. Beberapa penulis menggunakan istilah supervisi pembelajaran dengan supervisi umum.

5. Oliva (1984: 9), *Supervision is a means of offering to teachers specialized help in improving instruction*. Supervisi adalah cara menawarkan bantuan khusus kepada guru dalam meningkatkan pembelajaran.
6. Sullivan, and Glanz (2005: 27), *Supervision is the process of engaging teachers in instructional dialogue for the purpose of improving teaching and increasing student achievement*. Supervisi adalah proses melibatkan guru dalam dialog pembelajaran untuk peningkatan mengajar dan hasil belajar siswa.
7. Morzano (2011: 2), *Supervision as enhancement of teacher's pedagogical skill, with the ultimate goal of enhancing student achievement*. Supervisi sebagai proses peningkatan pedagogik guru untuk mencapai tujuan peningkatan prestasi siswa.
8. Harris (dalam Oliva, 1984: 9), *Supervision of instruction is what school personnel do with adults and things to maintain or change the school operation in ways that directly influence the teaching process employed to promote pupil learning*. Supervisi pembelajaran adalah segala sesuatu yang dilakukan personil sekolah untuk mempertahankan atau mengubah pelaksanaan sekolah yang secara langsung mempengaruhi proses pembelajaran siswa.
9. Glickman (1981: 6) *Educational supervision is generally viewed as the task and functions that improve instruction*.

Supervisi pendidikan pada umumnya terkait dengan tugas dan fungsi pengembangan pembelajaran.

Dari beberapa definisi nomor satu sampai nomor sembilan, dapat dibuat perbandingan, dan penjelasan bahwa: (1) definisi Adams dan Dicky, supervisi lebih menekankan pada layanan. Objek supervisi belajar mengajar dan usaha-usaha untuk memperbaikinya, (2) definisi Burton, supervisi menekankan pada objek supervisi, yaitu perbaikan situasi belajar, (3) definisi Acheson dan Gall, supervisi ditekankan pada bantuan kepada guru dalam memperbaiki performen pembelajaran, (4) definisi Asosiasi Supervisi dan Pengembangan Kurikulum di Amerika, supervisi pendidikan lebih ditekankan pada peningkatan mutu pembelajaran, (5) definisi Oliva, supervisi lebih menekankan pada peningkatan pembelajaran guru, (6) definisi Sullivan dan Glanz, supervisi menekankan peningkatan pembelajaran dan prestasi siswa, (7) definisi Morzano, supervisi menekankan ketrampilan pedagogik guru, dan peningkatan prestasi siswa, (8) definisi Harris, menekankan pada proses mengelola situasi lingkungan sekolah yang dapat mempengaruhi pembelajaran , dan (9) definisi Glickman, supervisi lebih menekankan pada tugas dan fungsi pengembangan pembelajaran .

Dengan demikian, berdasarkan kesembilan definisi supervisi di atas, dapat dibuat kesimpulan: Pertama, supervisi pendidikan adalah proses bantuan kepada guru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran, dan prestasi siswa. Hal ini tercermin di definisi para pakar nomor satu sampai nomor tujuh. Kedua, supervisi pendidikan merupakan proses membantu pengelolaan sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) pelaksanaan pembelajaran yang efektif dan efisien. Secara implisit, inti rumusan definisi

kedua ini, tercermin di definisi nomor delapan dan nomor sembilan. Hal ini juga tercermin di daftar sepuluh tugas utama atau sasaran supervisi yang dikemukakan Ben M. Harris, tahun 1975 (dalam Glickman, 1981: 6., dan Oliva, 1984: 17 - 18), yaitu: (1) mengembangkan kurikulum, (2) mengorganisir pembelajaran, (3) pengadaan staf, (4) pengadaan fasilitas, (5) pengadaan material, (6) mengatur pendidikan untuk peningkatan jabatan, (7) orientasi anggota staf, (8) layanan murid, (9) mengembangkan hubungan masyarakat, dan (10) mengevaluasi pembelajaran.

Dalam praktek penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, kedua rumusan pengertian supervisi pendidikan yang penulis ketengahkan di atas, disebut supervisi akademik dan supervisi manajerial. Kedua aspek supervisi yang menjadi obyek supervisi di sekolah atau madrasah, didasarkan pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 Tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah. Dalam Peraturan tersebut, pengawas satuan pendidikan dituntut memiliki kompetensi supervisi manajerial dan supervisi akademik, di samping kompetensi kepribadian, sosial, dan penelitian dan pengembangan. Supervisi akademis merupakan proses membantu pengembangan kemampuan guru untuk mengelola pembelajaran secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, supervisi akademik menitikberatkan pada pengamatan supervisor terhadap kegiatan akademis, berupa pembelajaran baik di dalam maupun di luar kelas. Sedangkan supervisi manajerial merupakan proses membantu kepala sekolah dan staf yang menitikberatkan pada aspek-aspek administratif dan manajemen sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran.

B. Tujuan Supervisi Pendidikan

Hakikatnya, dalam uraian tentang pengertian supervisi pendidikan, sudah tergambar tujuan supervisi pendidikan. Secara garis besar, tujuan supervisi pendidikan di sekolah atau madrasah diarahkan pada dua aspek yaitu, aspek akademik, dan aspek manajerial (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 21 tahun 2010, Depdiknas, 2011: 4). Selanjutnya tujuan supervisi akademik dan manajerial diuraikan di bawah ini:

1. Tujuan Supervisi Akademik

Secara sederhana, tujuan supervisi akademik adalah untuk mengembangkan mutu pembelajaran, dan peningkatan prestasi siswa. Menurut Glickman (1981: 3) tujuan supervisi akademik adalah membantu para guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan-tujuan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Neagley dan Evans (dalam Oliva, 1984: 8) beranggapan bahwa, layanan apapun bagi guru, pada akhirnya dapat menghasilkan peningkatan pengajaran, pembelajaran, dan kurikulum. Menurut Marzano (2011: 2), tujuan supervisi adalah meningkatkan keterampilan mengajar guru, dan meningkatkan prestasi siswa.

Menurut Sergiovanni (1987) ada tiga tujuan supervisi akademik, yaitu: (1) untuk mengembangkan profesionalisme guru. Supervisi akademik diselenggarakan dengan tujuan membantu guru mengembangkan kemampuan, dan tugas-tugas profesionalnya dalam memahami pengelolaan kelas, mengembangkan keterampilan mengajar dan menggunakan kemampuan melalui teknik-teknik tertentu, (2) untuk mengendalikan mutu. Supervisi akademik diselenggarakan

dengan tujuan untuk memonitor kegiatan proses belajar mengajar di sekolah. Kegiatan memonitor ini bisa dilakukan melalui kunjungan kepala sekolah ke kelas-kelas di saat guru sedang mengajar, percakapan pribadi dengan guru dan teman sejawatnya, maupun dengan sebagian siswa, dan (3) untuk menumbuhkan motivasi guru. Supervisi akademik diselenggarakan untuk mendorong guru menerapkan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas mengajar, mendorong guru mengembangkan kemampuan, serta mendorong guru agar memiliki komitmen (*commitment*) terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian, inti dari tujuan supervisi akademik adalah untuk mengembangkan kompetensi dan komitmen guru, agar menjadi guru yang profesional dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Guru profesional menurut Glickman (1981: 48) adalah guru yang memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi. Dengan kata lain, guru profesional merupakan pribadi yang memiliki kemampuan (*competence*), komitmen (*commitmen*), kemauan (*willingness*), dan motivasi (*motivation*) untuk meningkatkan mutu layanan dan efektifitas pembelajaran. Efektifitas pembelajaran merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi prestasi siswa di sekolah. Artinya semakin guru efektif, semakin berdampak pada peningkatan prestasi siswa. Menurut *Effective School Consortia Network* tahun 1987 (dalam Moedjiarto, 2002: 69) bahwa, yang dimaksud keefektifan adalah suatu pernyataan standar untuk mendefinisikan mutu dan pemerataan beban kegiatan kerja guru di sekolah.

Dengan urain di atas, dapat dikatakan bahwa, melalui supervisi akademik guru akan semakin memiliki kemampuan untuk melaksanakan pembelajaran efektif, dan berdampak

pada peningkatan prestasi belajar siswa. Hal ini sesuai dengan yang ditegaskan Alfonso, Firth, dan Neville (dalam Oliva, 1981: 9) bahwa, *Instructional supervision is herein defined as: behavior officially designed by the organization that directly affects teacher behavior in such a way to facilitate pupil learning and achieve the goals of organization.* Supervisi akademik didefinisikan sebagai: Perilaku yang secara resmi ditentukan oleh organisasi yang secara langsung mempengaruhi perilaku guru sedemikian rupa untuk memfasilitasi pembelajaran siswa dan mencapai tujuan organisasi.

Merujuk pendapat Alfonso, Firth, dan Neville di atas, ada tiga inti dalam supervisi akademik. Pertama, supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam mengelola proses pembelajaran. Kedua, perilaku guru harus dirancang bersama-sama, antara supervisor dan guru dalam bentuk perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut hasil evaluasi. Ketiga, tujuan akhir supervisi akademik adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi peningkatan belajar siswa.

2. Tujuan Supervisi Manajerial.

Di depan telah diuraikan tentang pengertian supervisi manajerial yang menitikberatkan pada aspek-aspek administratif dan manajemen sekolah yang berfungsi sebagai pendukung (*supporting*) terlaksananya pembelajaran. Di samping itu, di bab II buku ini, telah diuraikan juga tentang substansi manajemen persekolahan. Mencermati kedua uraian tersebut, esensi supervisi manajerial adalah proses pemantauan, pembinaan dan pengawasan terhadap kepala sekolah dan seluruh elemen sekolah lainnya dalam mengelola, mengadministrasikan, dan melaksanakan seluruh

aktivitas substansi manajemen persekolahan, sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dari uraian singkat ini, dapat dikatakan bahwa, tujuan supervisi manajerial adalah: (1) membantu kepala sekolah agar dapat mengelola dan mengadministrasikan semua aktivitas persekolahan secara efektif dan efisien, dan (2) membantu staf sekolah agar dapat mengadministrasikan semua aktivitas substansi manajemen persekolahan.

Rumusan tujuan supervisi manajerial di atas, didasarkan pada lima alasan. Pertama, sesuai dengan rumusan pengertian supervisi manajerial dalam buku Panduan Pelaksanaan Tugas Pengawas Sekolah/Madrasah (Direktorat Tenaga Kependidikan, 2009: 20) dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) kependidikan dan sumberdaya lainnya. Kedua, secara teoritis merujuk pada sasaran supervisi yang dikemukakan Ben M. Harris, tahun 1975 (dalam Glickman, 1981: 6., dan Oliva, 1984: 16 - 17), yaitu: (1) mengembangkan kurikulum, (2) mengorganisir pembelajaran, (3) pengadaan staf, (4) pengadaan fasilitas, (5) pengadaan material, (6) mengatur pendidikan untuk peningkatan jabatan, (7) orientasi anggota staf, (8) layanan murid, (9) mengembangkan hubungan masyarakat, dan (10) mengevaluasi pembelajaran. Ketiga, Esposito dkk. tahun 1975 (dalam Glickman, 1981: 6), yang telah mereduksi tugas-tugas supervisi menjadi empat kategori, yaitu: (1) layanan tidak langsung untuk guru, (2) layanan langsung kepada guru, (3) administrator, dan (4) evaluator. Keempat, praktek penyelenggaraan pendidikan di

sekolah atau madrasah, ada delapan subtansi inti, dan delapan subatansi penunjang manajemen pendidikan, yang menjadi objek supervisi (sebagaimana yang telah diuraikan di bab II buku ini). Kedelapan subtansi inti manajemen pendidikan, yaitu: (1) manajemen kurikulum dan pembelajaran siswa, (2) manajemen kesiswaan, (3) manajemen sarana prasarana (Sarpras), (4) manajemen humas, (5) manajemen sumberdaya manusia (Pendidik dan Non Pendidik), (6) manajemen pembiayaan, (7) manajemen tata usaha sekolah, dan (8) manajemen bimbingan dan konseling. Sedangkan subtansi manajemen penunjang adalah: (1) manajemen konflik, (2) manajemen waktu, (3) manajemen perubahan dan pengembangan sekolah, (4) manajemen budaya sekolah, (5) manajemen kewirausahaan, (6) manajemen komunikasi, (7) manajemen dinamika kelompok, dan (8) sistem informasi manajemen. Keliima, secara manajerial, kepala sekolah yang memiliki otoritas melaksanakan aktivitas manajerial.

C. Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan

1. Prinsip-Prinsip Supervisi Akademik

Secara fundamental, prinsip-prinsip supervisi akademik tidak berbeda dengan prinsip-prinsip manajemen. Hanya saja dalam prakteknya supervisi akademik memiliki prinsip-prinsip sendiri, meskipun secara umum memiliki kesamaan dengan prinsip-prinsip manajemen. Secara garis besar, ada dua tinjauan prinsip-prinsip supervisi akademik di buku ini. Pertama, prinsip-prinsip supervisi ditinjau dari tujuan supervisi akademik. Kedua, ditinjau dari aspek pelaksanaan kegiatan supervisi akademik.

Ditinjau dari tujuan supervisi akademik, menurut Sergiovanni dan Starrat (1988: 8), ada tiga prinsip supervisi

akademik, yaitu: (1) tujuan utama supervisi pendidikan adalah meningkatkan pertumbuhan siswa, yang pada gilirannya diharapkan dapat mengembangkan masyarakat, (2) tujuan supervisi pendidikan secara umum adalah untuk melengkapi kepemimpinan dalam memelihara kesinambungan dan readaptasi program pendidikan, (3) tujuan khusus supervisi akademik adalah mengembangkan aktivitas belajar mengajar secara kooperatif dan menyenangkan.

Ditinjau dari aspek pelaksanaan kegiatan supervisi, menurut Sergiovanni dan Starrat (1988: 9), ada sebelas prinsip supervisi akademik, yaitu: (1) secara formal administrasi diarahkan pada penyediaan fasilitas material pelaksanaan supervisi, (2) supervisi pendidikan dikaitkan dengan dengan usaha pengembangan setting belajar, (3) administrasi dan supervisi secara fungsional tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Keduanya harus ada koordinasi, hubungan, saling melengkapi, dan memiliki fungsi timbal balik dalam pelaksanaan sistem pendidikan, dan penciptaan kondisi belajar yang menyenangkan, (4) pelaksanaan supervisi yang baik harus didasarkan filosofi keilmuan, (5) supervisi harus demokratis, (6) supervisi yang baik menerapkan metode, dan sikap ilmiah, (7) supervisi yang baik berusaha menerapkan proses pemecahan masalah yang dinamis, (8) supervisi yang baik bersifat kreatif bukan preskriptif, (9) supervisi dilaksanakan dengan teratur, berdasarkan rencana yang dirumuskan secara kooperatif, (10) supervisi yang baik ditentukan hasil-hasil nyata yang dicapainya, dan (11) supervisi yang baik semakin mengarah pada tindakan profesional.

Sementara itu, menurut Dodd tahun 1972 (dalam Kemendiknas, 2010: 8 - 9), prinsip-prinsip supervisi

akademik adalah: (1) praktis, artinya mudah dikerjakan sesuai kondisi sekolah, (2) sistematis, artinya dikembangkan sesuai perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran, (3) Objektif, artinya masukan sesuai aspek-aspek instrumen, (4) realistis, artinya berdasarkan kenyataan sebenarnya, (5) antisipatif, artinya mampu menghadapi masalah-masalah yang mungkin akan terjadi, (6) konstruktif, artinya mengembangkan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran, (7) kooperatif, artinya ada kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran, (8) kekeluargaan, artinya saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran, (9) demokratis, artinya supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik, (10) Aktif, artinya guru dan supervisor harus aktif berpartisipasi, (11) humanis, artinya mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis, terbuka, jujur, ajeg, sabar, antusias, dan penuh humor, (12) berkesinambungan, supervisi akademik dilakukan secara teratur dan berkelanjutan oleh Kepala sekolah, (13) terpadu, artinya menyatu dengan dengan program pendidikan, dan (14) komprehensif, artinya memenuhi tujuan supervisi akademik

Sahertian (2000: 20), mengatakan bahwa, masalah supervisi di lingkungan pendidikan adalah bagaimana mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang konstruktif dan kreatif. Oleh karena itu, beliau menyebutkan 4 prinsip supervisi akademik, yaitu: Pertama, prinsip ilmiah. Prinsip ini mengandung ciri-ciri, yaitu: (1) kegiatan supervisi harus didasarkan data yang obyektif yang diperoleh dalam proses pembelajaran, (2) untuk memperoleh data diperlukan alat dan instrumen yang bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah, dan (3) aktivitas

supervisi dilaksanakan secara sistematis, terencana, dan kontinu. Kedua, prinsip demokratis. Supervisi dilaksanakan dalam suasana demokratis. Ketiga, prinsip kerjasama. Keempat, prinsip konstruktif dan kreatif.

Berdasarkan uraian di atas, secara ringkas dapat dikatakan bahwa, prinsip-prinsip supervisi akademik setidaknya sebagai berikut:

1. Berbasis tujuan supervisi akademik. Artinya supervisi diharapkan mampu mengembangkan mutu pembelajaran, dan meningkatkan prestasi siswa.
2. Berbasis demokratis. Artinya supervisi diharapkan dalam suasana demokratis dengan menjunjung tinggi harkat dan nilai-nilai kemanusiaan guru dan supervisor. Aplikasi dari prinsip demokratis dapat diwujudkan dalam penyusunan program, pelaksanaan program, evaluasi, dan tindak lanjut supervisi.
3. *Human relation* yang efektif. Supervisi akademik harus mampu menciptakan komunikasi yang efektif, dengan memperhatikan hubungan kemanusiaan yang harmonis, bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal. Namun, tidak mengabaikan esensi tujuan supervisi akademik.
4. Supervisi harus kontinu, dan berkesinambungan. Artinya supervisi akademik harus dilaksanakan secara ajek, tidak panas-panas tahi ayam, dan hanya bersifat administratif (sekeder memenuhi administrasi sekolah). Supervisi akademik harus dirancang secara sistematis, dan berkesinambungan.
5. Berbasis prinsip-prinsip ilmiah (*scientific*). Pelaksanaan supervisi akademik harus didasarkan prinsip-prinsip

ilmiah: data obyektif, menggunakan instrumen ilmiah, dan menggunakan perencanaan, sistematis serta kontinu.

6. Program supervisi akademik harus integral dengan program pendidikan yang lain di sekolah. Artinya, efektifitas penyelenggaraan supervisi akademik, tidak bisa dilepaskan dari sistem persekolahan yang lainnya, seperti manajemen: kesiswaan, kurikulum, humas, sarpras, bimbingan dan konseling, pembiayaan, ketenagaan, dan ketatausahaan.
7. Komprehensif. Program supervisi akademik harus mencakup keseluruhan aspek pengembangan akademik, yang mencakup pengembangan profesional, kendali mutu, dan memotivasi guru.
8. Supervisi akademik harus konstruktif. Supervisi akademik akan mengembangkan pertumbuhan dan kreativitas guru dalam memahami dan memecahkan problem-problem akademik yang dihadapi.
9. Supervisi akademik harus obyektif. Dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi akademik harus obyektif.

2. Prinsip-Prinsip Supervisi Manajerial

Prinsip-prinsip supervisi manajerial pada hakikatnya tidak berbeda dengan supervisi akademik (Depdiknas, 2009: 15), yaitu: (1) supervisi harus demokratis, (2) supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. (3) supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. (4) program supervisi harus integral, (5) supervisi harus komprehensif (6) supervisi harus konstruktif, (7) supervisi harus obyektif.

D. Peran Supervisor.

Peran supervisor dapat didefinisikan sebagai perilaku yang harus dilakukan seseorang, karena kedudukannya sebagai supervisor atau pengawas sekolah. Mendeskripsikan peran supervisor, tidak bisa dilepaskan dari perkembangan supervisi, dan perkembangan supervisi sangat dipengaruhi perkembangan manajemen. Sebagai contoh bahwa, peran supervisor seiring dengan perkembangan supervisi dan manajemen adalah: (1) pada era manajemen ilmiah (*scientific management*), peran supervisor lebih memtingkan hasil dengan acuan efisiensi, dan (2) pada era gerakan hubungan insani (*human relation*) dalam manajemen, peran supervisor lebih mempedulikan bagaimana respons para guru. Supervisor lebih kooperatif dengan kebutuhan guru. Untuk menjelaskan pergeseran peran supervisor, seiring perkembangan supervisi dan manajemen dapat dibaca dalam sub bab ini tentang pendekatan supervisi.

Selanjutnya terkait peran supervisor, Oliva (1984: 19-20) menjelaskan ada empat macam peran seorang pengawas atau *supervisor* pendidikan. Keempat peran tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Sebagai Koordinator (*Coodinator*). Pengawas dituntut memiliki kemampuan untuk mengkoordinasikan program pengembangan guru dan sekolah. Peran pengawas berfungsi sebagai koordinator program, kelompok, bahan, dan laporan terkait guru dan sekolah. Pengawas diharapkan mampu bertindak sebagai penghubung antara program pengembangan dengan para guru di sekolah. Disamping itu, pengawas juga harus mampu membuat guru ikut berpartisipasi secara aktif dalam proses pengembangan guru dan sekolah.

2. Sebagai Konsultan (*Consultant*). Pengawas diharapkan mampu berperan sebagai konsultasi di bidang kurikulum, metodologi pengajaran, dan pengembangan staf. Dalam posisi sebagai konsultan, pengawas harus memberikan layanan kepada guru, dan kepala sekolah baik secara individu maupun dalam kelompok. Terkadang supervisor hanya memberikan informasi dan saran yang diperlukan. Di lain waktu, dia dapat membantu guru bagaimana cara mencapai tujuan pembelajaran maupun tujuan sekolah. Singkatnya, inti supervisor sebagai konsultan, yaitu: (1) pengawas harus mampu menjadi sumber utama bagi para guru yang ingin meningkatkan keterampilan mengajar baik di dalam kelas maupun di luar kelas, (2) pengawas harus mampu menjadi konsultan staf sekolah bagaimana mengadministrasikan semua aktivitas persekolahan, dan (3) pengawas harus mampu menjadi nara sumber kepala sekolah bagaimana mengelola sekolah yang efektif dan efisien.
3. Sebagai Pemimpin Grup (*Group Leader*). Pengawas sebagai pemimpin kelompok, peran yang harus dilakukan adalah: (1) mengidentifikasi, dan menumbuhkan bakat kepemimpinan guru, staf, dan kepala sekolah, (2) bekerja terus-menerus untuk mengeksplor potensi kelompok yang berupaya meningkatkan kurikulum, pengajaran, atau diri mereka sendiri, dan (3) membantu kelompok dalam membangun konsensus, untuk mencapai tujuan kelompok melalui proses demokrasi. Agar dapat melakukan peran ini, pengawas harus memiliki pengetahuan tentang dinamika kelompok dan harus menunjukkan keterampilan kepemimpinan.

4. Sebagai Penilai (*Evaluator*). Sebagai evaluator, peran yang harus dilakukan pengawas adalah: (1) memberikan bantuan kepada guru dalam melakukan evaluasi pengajaran dan kurikulum, (2) membantu para guru untuk menemukan jawaban masalah-masalah kurikuler dan pembelajaran, (3) membantu guru dalam mengidentifikasi studi-studi penelitian yang mungkin mempengaruhi masalah mereka, dan membantu mereka dalam melakukan proyek penelitian terbatas, (4) membantu para guru untuk mengevaluasi kinerja kelas mereka, menilai kekuatan dan kelemahan mereka sendiri, dan memilih cara mengatasi kekurangan tersebut, (5) membantu staf dalam memecahkan masalah-masalah administratif dalam penyelenggaraan sekolah, dan (6) membantu kepala sekolah dalam memecahkan masalah-masalah penyelenggaraan sekolah.

E. Pendekatan Supervisi Pendidikan

Pendekatan supervisi pendidikan merupakan cara pandang dalam melaksanakan supervisi agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Perkembangan pendekatan supervisi berkembang seiring dengan perkembangan ilmu manajemen. Dengan kata lain, pandangan-pandangan yang berkembang di organisasi atau teori-teori manajemen, berdampak terhadap munculnya pendekatan yang mempengaruhi praktek-praktek supervisi pendidikan.

Praktek-praktek pelaksanaan supervisi di sekolah dewasa ini didasarkan pada salah satu atau kombinasi dari beberapa pendekatan supervisi pendidikan. Oleh karena itu, berdasarkan beberapa literatur, di bawah ini diuraikan secara singkat tentang pendekatan supervisi pendidikan

berdasarkan perkembangan manajemen. Pendekatan tersebut adalah, sebagai berikut:

1. Pendekatan Konvensional (*Conventional Approach*)

Pendekatan supervisi konvensional banyak dipengaruhi oleh manajemen klasik. Dalam manajemen klasik perilaku manajer cenderung sentralistik, dan otoriter. Secara historis menurut Oliva (1984: 6) perilaku supervisor di Amerika adalah memberikan arahan, petunjuk, memeriksa, dan melakukan evaluasi terhadap kinerja guru. Sampai tahun 1925 (Mantja, 2000: 29) praktek-praktek supervisi di Amerika masih bersifat otoriter, sering memberi sanksi-sanksi, melakukan kritik-kritik, dan ancaman-ancaman kepada guru dan sekolah, jika tidak sesuai dengan petunjuk dan arahan supervisor. Oleh karena itu, perilaku supervisor dikenal dengan sebutan "*senooperation*" atau memata-matai.

Praktek-praktek supervisi di amerika tersebut tidak berbeda jauh dengan praktek-praktek supervisi di Indonesia. Sampai tahun 1990 an, supervisor (pengawas sekolah) masih memposisikan dirinya sebagai atasan, dan cenderung sentralistik. Guru-guru dan kepala sekolah diposisikan sebagai obyek bukan sebagai subjek yang memiliki potensi unik berbeda antara satu dengan yang lainnya. Namun, sejak diberlakukannya manajemen berbasis sekolah atau madrasah, perilaku supervisor ada pergeseran perilaku menjadi lebih humanis dan demokratis.

2. Pendekatan Ilmiah (*Scientific Approach*)

Pendekatan ilmiah dalam supervisi pendidikan tidak bisa dilepaskan dari pengaruh manajemen ilmiah (*scientific management*). Menurut Sahertian (2000: 36), supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri, yaitu (1) dilaksanakan secara

terencana dan kontinu, (2) sistematis, dan menggunakan prosedur dan teknik tertentu, (3) menggunakan instrumen, dan (4) berbasis data obyektif.

Sementara itu, McNeil (1982: 18 - 21)), berpandangan bahwa: Pertama, supervisi ilmiah dipandang sebagai kegiatan supervisi yang dipengaruhi oleh berkembangnya manajemen ilmiah dalam dunia industri. Menurut pandangan ini, kurang berhasil guru dalam mengajar, harus dilihat dari segi kejelasan pengaturan serta pedoman- pedoman kerja yang disusun untuk guru. Oleh karena itu, melalui pendekatan ini, kegiatan mengajar harus dilandasi oleh penelitian, agar dapat dilakukan perbaikan secara tepat. Kedua, supervisi ilmiah dipandang sebagai penerapan penelitian ilmiah dan metode pemecahan masalah secara ilmiah bagi penyelesaian permasalahan yang dihadapi guru di dalam mengajar. Supervisor dan guru bersama-sama mengadopsi kebiasaan eksperimen dan mencoba berbagai prosedur baru serta mengamati hasilnya dalam pembelajaran. Ketiga, supervisi ilmiah dipandang sebagai *democratic ideology*. Maksudnya setiap penilaian atau *judgment* terhadap baik buruknya seorang guru dalam mengajar, harus didasarkan pada penelitian dan analisis statistik yang ditemukan dalam *action research* terhadap problem pembelajaran yang dihadapi oleh guru. Intinya supervisor dan guru harus mengumpulkan data yang cukup dan menarik kesimpulan mengenai problem pengajaran yang dihadapi guru atas dasar data yang dikumpulkan. Hal ini sebagai perwujudan terhadap ideologi demokrasi, di mana seorang guru sangat dihargai keberadaannya, serta supervisor menilai tidak atas dasar opini semata.

3. Pendekatan Artistik (*Artistic Approach*)

Di bab I buku ini, telah dijelaskan bahwa, dampak dari penelitian Mayo (Hanson, 1996: 45 - 48), munculah gerakan *human relation* dalam manajemen. Gerakan ini, merupakan antitesa dari manajemen ilmiah. Dengan kata lain, kalau dalam manajemen ilmiah kurang memperhatikan nilai-nilai hubungan kemanusiaan, maka dalam gerakan *human relation*, hubungan manusiawi merupakan prioritas utama dalam pengembangan suatu organisasi. Dalam praktek-praktek supervisi pendidikan tampaknya juga dipengaruhi gerakan humanisme tersebut, sehingga muncullah pendekatan artistik. Pendekatan supervisi artistik berpandangan bahwa mengajar, bukan semata-mata sebagai *science* tapi juga merupakan suatu *art*. Artinya mengajar merupakan perpaduan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan seni (*art*).

Eisner (1982: 59) mengatakan bahwa, pendekatan supervisi artistik merupakan pendekatan yang menekankan pada kepekaan (*sensitivity*), persepsi (*perceptivity*, dan pengetahuan (*knowledge*) supervisor dalam mengapresiasi segala aspek yang terjadi di kelas, dan kemudian menggunakan bahasa yang ekspresif, puitis serta ada kalanya metaforik untuk mempengaruhi guru agar melakukan perubahan terhadap apa yang telah diamati di dalam kelas. Dalam supervisi ini, instrumen utamanya bukanlah alat ukur atau pedoman observasi, melainkan manusia itu sendiri yang memiliki perasaan terhadap apa yang terjadi. Tujuan utama pendekatan ini adalah untuk meningkatkan iklim mutu pendidikan di sekolah.

Selanjutnya Eisner (1982: 66) mengemukakan karakteristik pendekatan artistik adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan supervisi artistik membutuhkan perhatian pada karakter peristiwa yang ekspresif, dan tidak hanya pada makna literalnya.
2. Pendekatan supervisi artistik untuk pengawasan membutuhkan tingkat pengetahuan, dan pendidikan tingkat tinggi, sehingga mampu untuk memahami seseorang.
3. Pendekatan supervisi artistik menghargai kontribusi unik guru untuk pengembangan pendidikan.
4. Pendekatan supervisi artistik menuntut perhatian terhadap proses kehidupan kelas dengan pengamatan yang lama dalam waktu tertentu, sehingga suatu peristiwa dapat ditempatkan dalam konteks temporal.
5. Pendekatan supervisi artistik mensyaratkan agar hubungan antara pengawas dan guru dibangun dalam bentuk dialog dan rasa saling percaya.
6. Pendekatan supervisi artistik membutuhkan kemampuan untuk menggunakan bahasa yang ekspresif sehingga orang lain dapat menangkap maknanya.
7. Pendekatan supervisi artistik membutuhkan kemampuan untuk menafsirkan makna dari peristiwa yang terjadi pada mereka yang mengalaminya dan untuk dapat menghargai mereka.
8. Pendekatan supervisi artistik menunjukkan fakta bahwa, supervisi individual dengan kekuatan, kepekaan, dan pengalamannya adalah "instrumen" utama yang digunakan sehingga dirasakan bermanfaat dan bermakna dalam pendidikan.

4. Pendekatan Klinik (*Clinical Approach*)

Pendekatan supervisi klinik merupakan cara pandang yang diilhami praktek-praktek kedokteran. mencermati praktek-praktek medis, setidaknya ada beberapa fenomena yang patut dicatat, yaitu: (1) sebelum melakukan tindakan medis untuk mengobati penyakit pasien, seorang dokter harus terlebih dahulu mengetahui apa penyakit pasien, (2) untuk mengetahui penyakit pasien, seorang dokter, tentu melakukan serangkaian diagnosis untuk memastikan penyakit pasien, (3) pasien dengan kesadaran dan sukarela datang ke seorang dokter, dan (4) pasien, sangat yakin terhadap dokter bahwa, dokter akan dapat membantu menyembuhkan penyakit yang diderita pasien. Fenomena medis di atas, seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam membantu meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan guru.

Secara historis, supervisi klinik, diperkenalkan dan dikembangkan oleh Morris L. Cogan, Robert Goldhammer, dan Richard Weller di Universitas Harvard pada tahun 1950an sampai awal tahun 1960 (Krajewski, 1982). Pada awalnya, supervisi klinik dirancang sebagai salah satu model atau pendekatan dalam melakukan supervisi pengajaran terhadap calon guru yang sedang berpraktek mengajar. Ada dua asumsi yang mendasari praktek supervisi klinik (Sergiovanni, 1987). Pertama, pembelajaran merupakan aktivitas yang sangat kompleks yang memerlukan pengamatan dan analisis secara mendalam sehingga supervisor akan mudah mengembangkan kemampuan guru mengelola proses pembelajaran. Kedua, guru-guru lebih menghendaki cara yang kolegial daripada cara yang otoritarian.

Supervisi klinik didefinisikan oleh Cogan (1973:54) sebagai pendekatan yang dirancang untuk meningkatkan

kinerja guru. Pelaksanaan supervisi didesain secara rasional dan praktis dengan mengumpulkan data-data obyektif di kelas, yang kemudian dianalisis bersama-sama antara supervisor dan guru untuk menentukan program, prosedur, dan strategi untuk meningkatkan perilaku guru di kelas, dan mengembangkan belajar siswa.

Weller (1977: 216) mengidentifikasi elemen-elemen supervisi klinis sebagai berikut: (1) guru harus belajar ketrampilan yang berkaitan dengan tingkah laku untuk memperbaiki pembelajaran, (2) supervisi harus dapat mengembangkan ketrampilan: menganalisa proses pembelajaran, dengan data yang sistematis, eksperimen, adaptasi, dan memodifikasi kurikulum, (3) tujuan supervisi adalah memperbaiki pembelajaran, bukan mengubah kepribadian guru, (4) perencanaan dan analisa harus dipusatkan pada pengujian hipotesa pembelajaran, (5) membahas masalah pembelajaran yang relevan dengan guru, dan dapat dilaksanakan, (6) *feedback* difokuskan pada analisa yang konstruktif, (7) *feedback* didasarkan hasil observasi, (8) siklus supervisi klinis: perencanaan, observasi, dan analisa harus berkelanjutan, (9) supervisi adalah proses dinamis: supervisor dan guru sebagai kolega yang saling memberi dan menerima, (10) proses supervisi dipusatkan pada analisa pembelajaran, (11) guru memiliki kebebasan dan tanggungjawab untuk menganalisa, memperbaiki, dan mengembangkan pembelajaran, (12) supervisi dapat dianalisa dan diperbaiki, dan (13) supervisor memiliki kebebasan dan tanggungjawab untuk menganalisa dan mengevaluasi supervisi yang telah dilaksanakan.

Secara sederhana, pelaksanaan supervisi klinik dibagi menjadi empat tahapan. Berikut empat tahapan supervisi klinik, dengan singkat diuraikan di bawah ini:

a. Tahap Kontrak Kinerja (*Performance Contract*).

Tahap kontrak kerja merupakan pertemuan awal antara supervisor dengan guru. Artinya sebelum melakukan observasi di kelas, harus ada pembicaraan, dan kesepakatan antara supervisor dengan guru tentang apa yang akan diamati dan diperbaiki di pembelajaran yang akan dilakukan. Dengan demikian, tujuan utama pertemuan awal adalah untuk mengembangkan kerangka kerja observasi kelas yang akan dilakukan.

b. Tahap Pengamatan (*Observation*).

Tahap observasi merupakan aktivitas dimana supervisor mengamati guru dalam melaksanakan pembelajaran. Pengamatan pembelajaran didasarkan pada kesepakatan dalam kontrak awal antara supervisor dan guru. Dengan kata lain, pengamatan sesuai dengan fokus, teknik, instrumen, dan *standar* yang telah disepakati. Tujuan utama observasi adalah untuk memperoleh data yang obyektif tentang tindakan dan kegiatan-kegiatan kelas sebagai hasil tindakan guru secara sistematis.

c. Tahap Umpanbalik (*Feedback*).

Tahap umpan balik merupakan pertemuan antara supervisor dengan guru setelah tahap pengamatan. Dalam tahap ini, supervisor dan guru melakukan analisis secara bersama-sama terhadap hasil pengamatan. Pertemuan balikan dilakukan segera setelah melaksanakan observasi pembelajaran, dengan terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap hasil observasi. Tujuan utama pertemuan balikan adalah menindaklanjuti apa saja yang dilihat oleh supervisor, sebagai observer dalam proses belajar mengajar.

d. Tahap Tindak Lanjut (*Follow-Up*).

Tahap tindak lanjut merupakan tindakan dimana supervisor dan guru secara bersama-sama menentukan dan merumuskan langkah-langkah perbaikan, dan pembuatan rencana untuk perbaikan. Dalam tahap ini dibicarakan bersama tentang program perbaikan, dan strategi untuk mencapainya.

5. Pendekatan Supervisi Pengembangan (*Development Supervision Approach*)

Pendekatan supervisi pengembangan diperkenalkan oleh Carl D. Glickman pada tahun 1980an. Pendekatan ini berpandangan bahwa, perbedaan individual guru, menuntut adanya perbedaan perlakuan supervisi yang berbeda terhadap guru tersebut. Dengan kata lain, pendekatan supervisi bisa bervariasi antara guru yang satu dengan guru yang lainnya, karena adanya perbedaan tingkat kemampuan individual masing-masing guru. Ada tiga jenis pendekatan supervisi pengembangan, yaitu: (1) pendekatan direktif (*directive approach*), (2) pendekatan kolaboratif (*collaborative approach*), dan (3) pendekatan nondirektif (*nondirective approach*). Ketiga pendekatan supervisi pengembangan, tidak berdiri sendiri-sendiri, akan tetapi merupakan satu kesatuan yang berada dalam satu kontinum. Artinya proses supervisi berkembang dari direktif ke kolaboratif, kemudian sampai ke nondirektif. Untuk jelasnya, secara singkat diuraikan di bawah ini:

a. Pendekatan Direktif (*Directive Approach*)

Sebetulnya pendekatan supervisi direktif telah dikenal sejak diterapkan kegiatan layanan supervisi dalam pendidikan atau yang biasa disebut pendekatan supervisi konvensional. Model pendekatan ini dianggap kurang

efektif, dan kurang manusiawi, karena menganggap guru tidak memiliki potensi dan tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan, dan kreativitasnya. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa, ada guru yang lebih suka disupervisi dengan pendekatan supervisi direktif, sebagaimana yang diungkapkan Brown (1962) dalam laporan hasil penelitiannya bahwa, beberapa guru memberi reaksi yang menyenangkan terhadap pendekatan direktif, dengan menunjukkan perbaikan dalam proses pembelajaran. Dari temuan penelitiannya, Brown menyimpulkan, tidak semua guru mudah patah semangat, dan tidak mampu menerima kritik secara langsung. Berdasarkan temuan penelitian Brown tersebut, pendekatan ini dapat digunakan oleh supervisor terhadap guru tertentu, jika dianggap dengan pendekatan ini lebih baik dalam mengembangkan kemampuan guru.

Ada beberapa karakteristik perilaku supervisor dalam pendekatan direktif, yaitu: (1) supervisor bertanggungjawab penuh terhadap proses supervisi, (2) supervisor mengarahkan kegiatan guru untuk perbaikan pembelajaran, (3) supervisor menetapkan standar, prosedur, penggunaan media, dan langkah-langkah yang harus diikuti guru, dan (4) supervisor menganggap dirinya lebih tahu tentang pembelajaran, dan banyak hal. Sedangkan guru dianggap tidak memiliki kemampuan.

b. Pendekatan Kolaboratif (*Collaborative Approach*)

Dalam praktek kesusupervisian pendekatan kolaboratif dapat disebut juga sebagai supervisi kolegial, supervisi sejawat, supervisi kooperatif, dan supervisi klinik (Manja, 2000: 187 - 188). Supervisi kolaboratif dipengaruhi oleh hasil penelitian Elton Mayo, dan diilhami oleh pandangan gerakan "*Human Relation*" dalam manajemen.

Karakteristik perilaku dalam pendekatan kolaboratif, yaitu: (1) supervisor dan guru berbagi tanggungjawab, (2) supervisor berusaha mendengarkan tentang masalah-masalah pembelajaran yang dihadapi guru, (3) supervisor mengemukakan pandangannya terkait masalah-masalah yang dihadapi guru, (4) alternatif pemecahan masalah pembelajaran dilakukan oleh guru, dan supervisor, dan (5) supervisor dan guru membuat kesepakatan sebagai kontrak untuk meningkatkan *performant* pembelajaran berikutnya.

c. Pendekatan Nondirektif (*Nondirective Approach*)

Model pendekatan supervisi nondirektif merupakan kebalikan dari pendekatan direktif. Perilaku dalam pendekatan nondirektif, yaitu (1) guru memiliki tanggungjawab yang tinggi pada proses supervisi, (2) supervisor meminta penjelasan guru tentang masalah dan solusi yang menjadi keprihatinannya dalam pembelajaran, (3) supervisor mendengarkan dan memperhatikan secara cermat tentang keprihatinannya terhadap masalah peningkatan mutu pembelajaran, dan ide-ide guru untuk mengatasi masalah tersebut, dan (4) supervisor mendorong guru untuk mewujudkan ide-idenya untuk mengatasi masalah pembelajaran.

6. Pendekatan Kontingensi (*Contingency Approach*)

Pandangan supervisi pendekatan kontingensi dipengaruhi oleh pandangan teori kontingensi dalam manajemen. Inti pendekatan kontingensi didasarkan pada premis bahwa, setiap guru memiliki perbedaan antara yang satu dengan guru lainnya. Perbedaan itu, seharusnya dilayani dengan pendekatan yang berbeda pula. Dengan kata lain, perbedaan guru diharapkan ada pilihan atau opsi pendekatan supervisi yang cocok dengan perbedaan-perbedaan tersebut.

Glickman (1981), dan Costa (1982), menyarankan bahwa, perbedaan tingkat kematangan profesional guru, tingkat kompetensi, dan tingkat komitmen guru menuntut gaya dan pendekatan supervisor yang berbeda. McClelland (1953) menemukan bahwa motif kerja seperti: kebutuhan akan prestasi, kekuasaan, afiliasi bervariasi di antara para pekerja, kondisi kerja, dan lingkungan dapat memotivasi mereka dengan tingkatan yang berbeda-beda di setiap individu. Penyesuaian pilihan pendekatan supervisi dengan kebutuhan individu, memiliki potensi besar untuk meningkatkan motivasi dan komitmen guru.

F. Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik supervisi pendidikan adalah cara untuk melaksanakan supervisi di lembaga pendidikan. Dalam praktek-praktek supervisi di sekolah atau madrasah, ada dua aspek supervisi, yaitu supervisi akademik, dan supervisi manajerial. Mengingat kedua aspek supervisi tersebut memiliki fokus dan tujuan yang berbeda, maka uraian tentang teknik supervisi pendidikan dijelaskan secara terpisah. Berikut ini diuraikan tentang teknik supervisi akademik dan supervisi manajerial.

1. Supervisi Akademik

Tujuan supervisi akademik adalah untuk membantu guru, dalam meningkatkan pembelajaran, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi belajar siswa. Untuk mencapai tujuan tersebut, dibutuhkan teknik agar tujuan supervisi akademik dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Secara garis besar ada dua teknik supervisi (Sahertian, 2000: 52), yaitu (1) teknik supervisi individual, dan teknik supervisi kelompok.

1) Teknik Supervisi Individual

Teknik supervisi individual merupakan teknik yang digunakan supervisor untuk membantu guru secara individual. Teknik supervisi individual digunakan oleh supervisor, jika dipandang guru memiliki masalah khusus dan bersifat perorangan. Dengan kata lain, supervisor hanya berhadapan dengan seorang guru yang dipandang memiliki persoalan tertentu. Yang termasuk dalam teknik supervisi individual adalah:

a. Kunjungan Kelas

Kunjungan kelas merupakan teknik membantu guru secara individual yang dilakukan supervisor (kepala sekolah atau pengawas, dan atau teman sejawat guru), dengan melakukan kunjungan ke kelas untuk melakukan pengamatan pelaksanaan proses belajar mengajar guru sehingga memperoleh data yang diperlukan. Dengan kunjungan kelas, guru-guru dibantu melihat dengan jelas masalah-masalah yang dialami. Kemudian masalah-masalah tersebut dianalisis, sampai menemukan alternatif pemecahannya. Teknik kunjungan kelas dapat dilaksanakan dengan pemberitahuan, tanpa pemberitahuan, dan bisa juga dari undangan guru sendiri.

b. Observasi Kelas

Dalam kunjungan kelas, supervisor dapat melakukan observasi kelas. Observasi kelas merupakan teknik pengamatan yang dilakukan oleh supervisor terhadap proses pembelajaran. Tujuan utama adalah untuk memperoleh data yang obyektif tentang aspek-aspek dalam situasi belajar mengajar, kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru, dan usaha-usaha memperbaiki proses belajar mengajar. Pelaksanaan

observasi kelas dapat melalui empat tahap: (1) perencanaan observasi kelas; (2) pelaksanaan observasi kelas; (3) evaluasi hasil observasi; dan (4) tindak lanjut dari hasil evaluasi.

c. Pertemuan Individual

Pertemuan individual (*individual conference*) merupakan pertemuan individual antara supervisor dengan guru yang di dalam berupa percakapan, dialog, dan tukar pikiran tentang usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan profesional guru. Tujuannya adalah: (1) mengembangkan pembelajaran yang lebih efektif dan efisien, (2) memperbaiki kelemahan pada diri guru, dan (3) meningkatkan pertumbuhan jabatan guru.

d. Kunjungan Antar Kelas

Kunjungan antar kelas merupakan teknik supervisi individual, di mana guru berkunjung ke teman sejawatnya di kelas lain, dalam satu lingkungan sekolah yang sama. Tujuan kunjungan antar kelas adalah untuk memperoleh pengalaman baru dari teman sejawatnya tentang pelaksanaan proses pembelajaran, dan pengelolaan kelas.

e. Menilai Diri Sendiri

Menilai diri sendiri merupakan teknik supervisi individual, di mana guru mengukur, dan melihat kemampuan diri sendiri dalam melaksanakan pembelajaran. Penilaian diri sendiri merupakan satu teknik pengembangan profesional guru (Sutton, 1989). Penilaian diri sendiri dapat memberikan informasi secara obyektif kepada guru tentang peranannya di kelas dan memberikan kesempatan kepada guru mempelajari metode yang mempengaruhi siswa. Dengan demikian, penilaian terhadap diri sendiri akan dapat mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya.

2) Teknik Supervisi Kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah teknik supervisi akademik yang dilakukan terhadap dua orang atau lebih. Dengan kata lain, supervisor menggunakan teknik yang bersifat kelompok, di mana supervisor melaksanakan supervisi terhadap sejumlah guru dalam satu kelompok. Supervisi kelompok digunakan terhadap guru-guru yang memiliki masalah, dan kebutuhan yang sama dalam proses pembelajaran. Menurut Gwyn, 1963: 327) ada tiga belas teknik supervisi kelompok, yaitu: (1) kepanitiaan-kepanitiaan, (2) kerja kelompok, (3) laboratorium kurikulum, (4) baca terpimpin, (5) demonstrasi pembelajaran, (6) darmawisata, (7) kuliah/studi, (8) diskusi panel, (9) perpustakaan jabatan, (10) Organisasi profesional, (11) buletin supervisi, (12) pertemuan guru, dan (13) lokakarya atau konferensi kelompok.

Sementara itu, Sahertian (2000, 86 - 127), menjelaskan ada delapan belas teknik supervisi akademik yang bersifat kelompok, yaitu: (1) pertemuan orientasi guru baru, (2) panitia penyelenggara, (3) rapat guru, (4) studi kelompok antar guru, (5) diskusi sebagai proses kelompok, (6) tukar-menukar pengalaman, (7) lokakarya, (8) diskusi panel, (9) seminar, (10) simposium, (11) demonstrasi mengajar, (12) perpustakaan jabatan, (13) buletin supervisi, (14) membaca langsung, (15) mengikuti kursus, (16) organisasi jabatan, (17) laboratorium kurikulum, dan (18) perjalanan sekolah untuk anggota staf.

2. Supervisi Manajerial

Tujuan supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah, dan staf agar dapat mengelola dan mengadministrasikan semua aktivitas persekolahan secara efektif dan efisien. Uraian di bawah ini merupakan teknik atau cara untuk mencapai tujuan tersebut, sebagai berikut:

1) Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi merupakan teknik utama supervisi manajerial yang sering digunakan para supervisor (pengawas sekolah atau madrasah). Untuk jelasnya, diuraikan di bawah ini:

a. Monitoring

Monitoring merupakan suatu aktivitas supervisi yang dilakukan untuk memantau pelaksanaan aktivitas manajerial di sekolah atau madrasah. Tujuan monitoring adalah: (1) untuk mengetahui apakah perencanaan, dan program berjalan sesuai atau belum dengan standar yang telah ditetapkan, (2) untuk menemukan hambatan-hambatan pelaksanaan perencanaan, dan program yang sudah ditetapkan, dan (3) untuk memperbaiki pelaksanaan perencanaan, dan program yang sedang berjalan.

Fokus monitoring adalah perbaikan pelaksanaan perencanaan, dan program sekolah selama sedang berjalan. Dengan monitoring dapat diketahui hambatan-hambatan pelaksanaan perencanaan, dan program. Selanjutnya hambatan-hambatan tersebut dicarikan solusi, agar perencanaan, dan program berjalan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

Dalam monitoring, pelaksanaan supervisi dapat merujuk pada praktek-praktek pengawasan yang dikembangkan oleh para pakar manajemen sebagaimana yang telah diuraikan di bab XI tentang pengawasan di buku ini. Secara umum pelaksanaan pengawasan dalam bentuk monitoring dapat dilakukan dengan empat langkah. Pertama, menetapkan standar monitoring berbasis perencanaan dan program. Kedua, mengukur prestasi atau progress pelaksanaan

program dengan standar yang sudah ditetapkan. Ketiga, menganalisis hasil pengukuran, apakah sudah berjalan sesuai standar atau belum. Jika belum, apa saja hambatannya, dan mencari alternatif solusinya. Keempat, menindaklanjuti hasil analisis, dengan tindakan perbaikan, agar perencanaan, dan program yang berjalan sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

b. Evaluasi

Evaluasi merupakan aktivitas yang bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan ketidak berhasilan suatu perencanaan, dan program yang sudah berjalan. Tujuan supervisi manajerial dengan teknik evaluasi adalah: (1) untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan ketidak berhasilan suatu perencanaan, dan program sekolah, (2) untuk perbaikan perencanaan, dan program sekolah di masa mendatang atau tahun berikutnya, dan (3) sebagai input untuk memberikan penilaian terhadap sekolah

2) *Focused Group Discussion*

Hakikat manajemen berbasis sekolah atau madrasah adalah kemandirian dan partisipatif. Artinya pemberdayaan sekolah diharapkan diarahkan untuk membangun partisipasi *stakeholder* dan kemandirian sekolah. Dalam praktek penyelenggaraan supervisi manajerial, hasil monitoring yang dilakukan supervisor seharusnya disampaikan secara terbuka kepada pihak sekolah, terutama kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah dan guru. Selanjutnya pihak sekolah dapat melakukan refleksi terhadap data yang ada, dan menemukan sendiri faktor-faktor penghambat serta pendukung yang selama ini mereka rasakan. Forum untuk ini dapat berbentuk *Focused Group Discussion (FGD)*, yang melibatkan unsur-unsur *stakeholder* sekolah. Diskusi

kelompok terfokus ini dapat dilakukan dalam beberapa putaran sesuai dengan kebutuhan. Tujuan dari FGD adalah untuk menyatukan pandangan *stakeholder* mengenai realitas kondisi (kekuatan dan kelemahan) sekolah, serta menentukan langkah-langkah strategis maupun operasional yang akan diambil untuk memajukan sekolah. Peran pengawas dalam hal ini adalah sebagai fasilitator sekaligus menjadi narasumber apabila diperlukan, untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

3) Metode Delpi

Metode *Delphi* dapat digunakan oleh pengawas dalam membantu pihak sekolah merumuskan visi, misi dan tujuannya. Sesuai dengan konsep MBS, dalam merumuskan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) sebuah sekolah harus memiliki rumusan visi, misi dan tujuan yang jelas dan realistis yang digali dari kondisi sekolah, peserta didik, potensi daerah, serta pandangan seluruh *stakeholder*.

Sejauh ini kebanyakan sekolah merumuskan visi dan misi dalam susunan kalimat “yang bagus”, tanpa dilandasi oleh filosofi dan penda- laman terhadap potensi yang ada. Akibatnya visi dan misi tersebut tidak realistis, dan tidak memberikan inspirasi kepada warga sekolah untuk mencapainya.

Metode *Delphi* merupakan cara yang efisien untuk melibatkan banyak *stakeholder* sekolah tanpa memandang faktor-faktor status yang sering menjadi kendala dalam sebuah diskusi atau musyawarah. Misalnya sekolah mengadakan pertemuan bersama antara sekolah, dinas pendidikan, tokoh masyarakat, orang murid dan guru, maka biasanya pembicaraan hanya didominasi oleh orang-orang tertentu

yang percaya diri untuk berbicara dalam forum. Selebihnya peserta hanya akan menjadi pendengar yang pasif.

Metode *Delphi* dapat disampaikan oleh pengawas kepada kepala sekolah ketika hendak mengambil keputusan yang melibatkan banyak pihak. Langkah-langkahnya menurut Gorton (1976: 26) adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi individu atau pihak-pihak yang dianggap memahami persoalan dan hendak dimintai pendapatnya mengenai pengembangan sekolah, (2) masing-masing pihak diminta mengajukan pendapatnya secara tertulis tanpa disertai nama/identitas, (3) mengumpulkan pendapat yang masuk, dan membuat daftar urutannya sesuai dengan jumlah orang yang berpendapat sama, (4) menyampaikan kembali daftar rumusan pendapat dari berbagai pihak tersebut untuk diberikan urutan prioritasnya, (5) mengumpulkan kembali urutan prioritas menurut peserta, dan menyampaikan hasil akhir prioritas keputusan dari seluruh peserta yang dimintai pendapatnya.

4) Workshop

Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh pengawas dalam melakukan supervisi manajerial. Prosedur pelaksanaan *workshop* dapat dilakukan (a) merumuskan tujuan yang ingin dicapai dalam *workshop* (b) merumuskan pokok-pokok masalah yang akan dibahas dan dikaji, dan (c) menentukan prosedur pemecahan masalah. Anggota *workshop* dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan komite sekolah.

5) Brainstorming

Brainstorming (curah pendapat) merupakan suatu teknik membangun kreativitas untuk mencari solusi

suatu masalah tertentu dengan mengumpulkan ide-ide secara spontan dari anggota kelompok. Dalam konteks supervisi, group *brainstorming* dipandang lebih efektif untuk memecahkan masalah-masalah sekolah, dengan menggunakan semua pengalaman dan kreativitas dari anggota kelompok yang ada. Singkatnya, ketika salah satu anggota yang mengungkapkan ide, maka anggota yang lain dapat membantu mengembangkan ide tersebut, sehingga dapat menciptakan kerangka besar untuk memecahkan suatu masalah. Dengan demikian, *brainstorming* dapat dikatakan efektif untuk menggali ide-ide secara lebih mendalam.

Dalam praktek supervisi pendidikan, penggunaan *brainstorming* dapat dilakukan, sebagai berikut: (a) lepaskan harapan dan kepentingan pribadi, (b) pusatkan perhatian, pada saat *brainstorming*, (c) mendengarkan, dan berkonsentrasi, (d) berbicara dengan lubuk hati yang paling dalam, (e) percaya bahwa akan ada hasil, (e) semua anggota tim diharapkan menahan diri, tidak menghakimi ide, pendapat dan gagasan yang diajukan oleh anggota lain, (f) ada seseorang yang dapat menjadi notulen, mencatat semua ide, pendapat ataupun gagasan yang diajukan, walaupun ide tersebut terdengar aneh, (g) supervisor sebagai koordinator atau fasilitator mendorong untuk membangun ide, pendapat atau gagasan baru atau tambahan dari ide yang sudah pernah dijalankan, dan (h) supervisor mendorong untuk mengeluarkan pemikiran yang baru, tidak pengulangan dari ide atau pendapat yang sudah ada.

BAB XIII

MANAJEMEN BERBASIS MADRASAH/ SEKOLAH

A. Latar Belakang Manajemen Berbasis Sekolah di Indonesia

Dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 disebutkan bahwa, negara berkewajiban mencerdaskan kehidupan bangsa. Amanat konstitusi ini mengisaratkan, hanya bangsa yang cerdas, yang mampu dan dapat bersaing dengan bangsa-bangsa di dunia. Oleh karena itu, peningkatan sumber daya manusia Indonesia mutlak diperlukan dan harus senantiasa diupayakan agar tidak ketinggalan dengan bangsa-bangsa lain. Peningkatan mutu sumber daya manusia yang sangat strategis adalah melalui pendidikan. Sebab pada hakikatnya pendidikan merupakan upaya dan proses peningkatan sumber daya manusia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Menurut pengamatan dan analisis Departemen Pendidikan Nasional (2001: 1-2) penyebab rendahnya mutu pendidikan, pertama, pengelolaan pendidikan yang bersifat *sentralistik*, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih banyak berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat. Kedua, kebijakan penyelenggaraan pendidikan yang menggunakan pendekatan *input output analisis* yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Pendekatan ini menganggap bahwa, apabila input

pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku dan alat pelajaran, dan perbaikan sarana prasarana pendidikan lainnya dipenuhi, maka mutu pendidikan akan meningkat. Ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa sangat minim. Selama ini peran masyarakat hanya dalam bentuk dana, namun kurang pada proses pendidikan, seperti dalam pengambilan keputusan, monitoring, dan evaluasi terhadap keberhasilan dan ketidak berhasilan pendidikan di sekolah. Peran serta orang tua siswa yang kurang tersebut merupakan akibat kurang adanya pemberdayaan potensi orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah.

Menyikapi rendahnya mutu pendidikan, dan sejalan dengan semangat Otonomi Daerah, Pemerintah melalui Depdiknas melakukan upaya baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih berorientasi pada *desentralesasi* di tingkat sekolah, yang disebut manajemen berbasis sekolah (MBS). Secara yuridis keberadaan MBS cukup kuat, karena secara eksplisit merupakan amanat UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Menurut Watson dan Supovittz (2001) MBS dimaksudkan untuk menciptakan struktur yang mendukung pengambilan keputusan berbasis local/sekolah.

Konsep MBS pertama muncul dan dilaksanakan di Amerika Serikat. Kemunculan MBS dilatar belakangi adanya tuntutan masyarakat yang menanyakan tentang relevansi pendidikan yang diselenggarakan di sekolah dengan tuntutan kebutuhan masyarakat. Tuntutan masyarakat itu, terkait dengan kinerja sekolah yang dianggap tidak mampu mengantarkan peserta didik untuk terjun ke dunia usaha. Dengan kata lain, sekolah dianggap tidak dapat menghasilkan

lulusan yang kompetitif secara global. Fenomena ini direspon dengan reformasi terhadap manajemen sekolah, yang kemudian secara umum dikenal dengan *school based management*.

Model MBS yang dicoba di Amerika Serikat membawa dampak yang positif bagi peningkatan mutu pendidikan. Model manajemen ini merupakan model yang dikembangkan Edward E Lawler (1994). Keunggulan model MBS ini adalah: (1) adanya pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat, (2) memberi dorongan semangat kinerja baru, dan (3) meningkatkan motivasi berprestasi di sekolah.

Keberhasilan Amerika Serikat, tampaknya juga diikuti beberapa negara maju lainnya meskipun dengan nama yang berbeda. Misalnya di Inggris disebut *Local Management of Schools* dan *Grant Maintained of Schools*. Sebagian lainnya hanya memfokuskan pada pemberian wewenang kepada sekolah dalam mengalokasikan dana dan sumberdaya pendidikan, seperti terjadi di Australia (*The Schools of Future*), dan di Canada disebut *Schools Based Budgeting*.

Secara konseptual MBS merupakan strategi dan model yang dapat meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang dikatakan Stonehill (1993) MBS merupakan strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan mengalihkan kewenangan pembuatan keputusan dari pusat kepada sekolah. Namun dalam konteks Indonesia penerapannya harus disesuaikan dengan kondisi, karakter, dan budaya bangsa Indonesia. Sejumlah ahli pendidikan menyatakan bahwa pemberian otonomi kekuasaan kepada sekolah tidaklah menjamin bahwa sekolah akan menggunakan wewenang yang diperolehnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Karena itu, sekolah sebagai pelayan harus dapat

membuat keputusan bersama tentang layanan pendidikan yang diharapkan (Cheng, dalam Umaedi, 2000: 7).

B. Pengertian Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah *School Based Management*, dalam bahasa Indonesia diterjemakan menjadi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Model manajemen berbasis sekolah pertama muncul dan populer di Amerika Serikat. Menurut Murphy (1995) secara konseptual ada perbedaan para pakar dalam memaknai MBS. Short and Creer, MBS merupakan strategi untuk pemberdayaan semua individu di sekolah. Sedangkan Etheridge MBS adalah sebuah proses formal yang melibatkan kepala sekolah, guru, orang tua siswa, siswa, dan masyarakat yang berada di dekat sekolah dalam pengambilan keputusan.

Sementara itu, David (1989) mendefinisikan MBS sebagai otonomi sekolah yang disertai dengan pengambilan keputusan partisipatif. Caldwell (1990) membuat definisi MBS sebagai kewenangan mengalokasikan sumberdaya yang didesentralisasikan. Caldwell menegaskan *School-Site or School-Based Management ... are all approaches to the management of public schools or systemic private schools where in there is significant and consistent decentralization to the school level of authority to make decisions related to allocayion of resources, with resources defined broodly ... The school remains accountable to a central authority for the manner in which resources are allocated.*

Stonehill (1993) mengatakan bahwa, MBS merupakan strategi untuk memperbaiki mutu pendidikan dengan mengalihkan kewenangan pembuatan keputusan dari pusat kepada sekolah. David (1989) Faatah (2004) mengartikan MBS sebagai pengalihan pengambilan keputusan dari tingkat pusat ke tingkat sekolah. Danim (2006) mendefinisikan

MBS sebagai proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan prinsip otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustainabilitas untuk mencapai mutu pendidikan.

Dari pendapat beberapa pakar di atas, dapat dikemukakan bahwa inti dari MBS/M pertama, sekolah memiliki otonomi dalam melakukan aktivitas manajerial sesuai kemampuan dan potensi sekolah. Kedua, pengambilan keputusan di tingkat sekolah melibatkan warga sekolah atau *stakeholder* sekolah. Ketiga, MBS merupakan strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Keempat, pemberdayaan SDM (sumberdaya manusia) di sekolah dengan melibatkan warga sekolah dalam aktivitas manajerial di sekolah.

Otonomi sekolah memiliki arti bahwa sekolah mempunyai kewenangan dan kemandirian dalam mengatur dirinya sendiri, sesuai undang-undang pendidikan nasional. Kemandirian tersebut, didasarkan atas: kemampuan sumber daya manusia yang ada, kemampuan mengambil keputusan, kemampuan menghargai perbedaan pendapat, dan kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri. Bullock dan Thomas (1997) mengidentifikasi kewenangan yang dapat dilakukan sekolah, yaitu: (1) penerimaan siswa, (2) mengembangkan teknik pengukuran dalam mengevaluasi hasil belajar siswa, (3) mengambil keputusan tentang data-data performen sekolah yang dapat dipublikasikan, dan (4) biaya pendidikan. Kemandirian sekolah tidak berarti sekolah memiliki kebebasan mutlak, akan tetapi harus mengikuti pula tujuan pendidikan nasional dan standar mutu minimal yang ditetapkan oleh Departemen Pendidikan Nasional.

Pengambilan keputusan *partisipatif* adalah cara pengambilan keputusan, yang melibatkan keikutsertaan guru, siswa, orang tua siswa, karyawan sekolah, dan

masyarakat dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan sekolah. Dengan pengambilan keputusan yang bersifat parsipatif ini, diharapkan warga sekolah dan masyarakat ikut berpartisipasi dalam pengembangan sekolah. Oleh sebab itu, peran orang tua siswa dan komite sekolah, dituntut tidak hanya dalam bentuk dana semata, tetapi juga dalam bentuk pemikiran bahkan penyusunan rencana pengembangan sekolah dan pemeriksaan akuntabilitas pelaksanaannya (Samani, 1999). Hal ini sesuai dengan pasal 56, UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa, masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah.

Secara teoritis istilah MBS memiliki beraneka ragam nama. Menurut Koehn (1990) selain istilah *school based management* (SBM) atau *school site management* masih ada beberapa istilah yang maknanya hampir sama, yaitu:

- a. *Local management of schools*. Manajemen local sekolah merupakan sekolah yang memiliki otonomi pengelolaan pada tingkat sekolah.
- b. *Shared decision making*. Pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan.
- c. *Locally autonomous schools*. Otonomi sekolah secara local, maksudnya sekolah merancang dan mengimplementasikan mutu berdasarkan potensi yang dimilikinya.
- d. *Self determining schools*. Sekolah dengan penentuan secara mandiri.

- e. *Self managing schools*. Pengelolaan sekolah secara mandiri.
- f. *School Participatory management*. Manajemen sekolah partisipatif
- g. *Schools decentralizations*. Desentralisasi pengelolaan sekolah
- h. *Restructured Schools*. Restrukturisasi sekolah yang berupa perubahan struktur.
- i. *Self Governing*. Sekolah swakelola atau penyelenggaraan sekolah secara mandiri
- j. *Self determining*. Sekolah berbasis penentuan sendiri.

C. Sejarah Perkembangan Manajemen Berbasis Sekolah

Sejarah perkembangan MBS di Amerika Serikat diawali dengan perjuangan para guru untuk memperbaiki nasibnya. Tahun 1857 mereka membentuk NEA (*National Education Association*) di New York. Asosiasi ini merupakan asosiasi pendidikan nasional yang didirikan oleh guru-guru di New York dan Chicago karena memiliki kepentingan bersama yaitu memperjuangkan nasib dirinya sendiri. Pada tahun 1903 guru-guru di Philadelphia membentuk PTA (*Philadelphia Teachers Association*). dengan tujuan untuk meningkatkan martabat hidupnya dan imbalan gaji yang lebih baik.

Menurut Bailey 1991 (Dalam Danim, 2006) sejak tahun 1960 an sampai 1990 an gerakan reformasi manajemen pendidikan di Amerika Serikat telah berjalan lama yang mengarah kepada desentralisasi. Tahun 1960 an Neale, Rand Corporation, Fullman, McLaughlin, Bruce Joyce menggagas *The New Progressive Era* yang menekankan pengembangan kemampuan individu sebagai garda terdepan perubahan. Tahun 1970 an Edmunds, Brookover, Cohen, Cuban,

dan Auistin menggagas *School Effectiveness Studies* yang menekankan pada etos sekolah efektif. Tahun 1980 an Bell, Wood, dan Sizer menggagas National Report atau laporan nasional yang menekankan pemberdayaan sekolah dan pemberdayaan pendidikan bagi anak berisiko (*Nation at Risk*) dalam menempuh pendidikan seperti: anak-anak miskin, gelandangan, anak-anak korban PHK, anak-anak di daerah terpencil, dan pengemis.

Sejak tahun 1980-an, manajemen berbasis sekolah sudah diterapkan dalam dunia pendidikan (Watson & Supovitz, 2001), dan merupakan tema sentral dalam reformasi pendidikan di berbagai negara (Umaedi, 2000). Manajemen berbasis sekolah merupakan suatu pengalihan kekuasaan, wewenang dan tanggung jawab pengelolaan pendidikan dari birokrasi sentral kepada pengelola pendidikan terdepan, yaitu sekolah dan komunitasnya. Para pengambil kebijakan mulai mempercayai paradigma baru, bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan yang mendukung *School based management* di berbagai negara bermunculan, seperti program pemberdayaan sekolah dalam memperbaiki hubungan interpersonal dan kepemimpinan sekolah. Pada saat yang sama, karakteristik sekolah efektif tengah gencar-gencarnya dipromosikan oleh gerakan *effective schools*, yang sangat mengandalkan adanya otonomi pengelolaan sumberdaya pendidikan oleh sekolah

Walaupun MBS dianggap sebagai kiat baru dalam manajemen mutu pendidikan, sejumlah ahli pendidikan menyatakan bahwa pemberian otonomi kekuasaan kepada sekolah tidaklah menjamin bahwa sekolah akan menggunakan wewenang yang diperolehnya dapat meningkatkan mutu pendidikan. Karena itu, sekolah sebagai pelayan harus dapat membuat keputusan bersama tentang layanan pendidikan

yang diharapkan (Cheng, dalam Umaedi, 2000). Untuk itu, sejak akhir tahun 1980-an muncullah konsep manajemen sekolah yang menekankan kebersamaan dalam pengambilan keputusan antara sekolah dan orang tua.

Sejumlah negara maju telah menerapkan MBS sebagai model utama dalam penyelenggaraan layanan pendidikan. Namun demikian pelaksanaan MBS ini tidaklah sama antara satu negara dengan negara lainnya. Beberapa negara benar-benar menyerahkan sepenuhnya kewenangan penyelenggaraan pendidikan kepada sekolah dan masyarakat setempat, seperti yang terjadi di Inggris yang disebut *Local Management of Schools* dan *Grant Maintained of Schools*. Sebagian lainnya hanya memfokuskan pada pemberian wewenang kepada sekolah dalam mengalokasikan dana dan sumberdaya pendidikan, seperti terjadi di Australia (*The Schools of Future*), Canada (*Schools Based Budgeting*), dan Amerika Serikat (*Charter Schools*). MBS di berbagai negara namanya amat beragam, di antaranya: *Schools based Management*, *Site based Management*, *Schools Based Leadership*, *Administrative Decentralization*, dan *Schools Based Decision Making*.

Model MBS yang dicoba di Amerika Serikat membawa dampak yang positif bagi peningkatan mutu pendidikan. Model ini merupakan model yang berasal dari karya Edward E Lawler (1994). Keuntugan model MBS ini adalah: (1) adanya pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat, (2) memberi dorongan semangat kinerja baru, dan (3) meningkatkan motivasi berprestasi di sekolah. Dengan demikian penggunaan MBS berdampak pada mekanisme kerja yang lebih efektif.

D. Tujuan Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah

Menurut Chapman (1990) MBS merupakan pendekatan yang bertujuan mengelola sekolah dengan memberikan kewenangan, partisipasi warga sekolah, dan masyarakat dalam perbaikan kinerja sekolah. Departemen Pendidikan Nasional (2001: 4) merumuskan tujuan MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah/madrasah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan kemandiriannya, diharapkan:

1. Sekolah sebagai lembaga pendidikan lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya dibandingkan dengan lembaga-lembaga lainnya, sehingga dia dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk memajukan lembaganya.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan lembaganya, khususnya input pendidikan yang akan dikembangkan dan didayagunakan dalam proses pendidikan sesuai dengan tingkat perkembangan dan kebutuhan peserta didik.
3. Sekolah dapat bertanggung jawab tentang mutu pendidikan kepada: pemerintah, orang tua peserta didik, dan masyarakat pada umumnya. Dengan demikian sekolah akan berupaya semaksimal mungkin untuk melaksanakan dan mencapai sasaran mutu, pendidikan yang telah direncanakan.
4. Sekolah dapat melakukan persaingan sehat dengan sekolah-sekolah lain untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif dengan dukungan orang tua peserta didik, masyarakat, dan pemerintah daerah setempat.

Levacic mengidentifikasi tiga tujuan MBS, pertama, efesiensi artinya dengan MBS proses peningkatan mutu pendidikan berlangsung secara efisien khususnya yang terkait dengan penggunaan sumberdaya manusia. Kedua, efektif, maksudnya dengan MBS mutu pendidikan akan meningkat melalui peningkatan mutu pembelajaran. Ketiga, tanggungjawab, dengan MBS respon terhadap siswa akan lebih meningkat dan tanggungjawab terhadap *stakeholder* akan lebih dapat ditingkatkan.

Selanjutnya sekolah atau madrasah yang mandiri memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Tingkat kemandirian tinggi/tingkat ketergantungan rendah;
2. Adaptif, antisipatif, dan proaktif terhadap perkembangan dan kebutuhan masyarakat.
3. Memiliki jiwa kewirausahaan (*entrepreneership*) tinggi
4. Ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko
5. Bertanggungjawab terhadap hasil sekolah
6. Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumberdayanya
7. Memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja
8. Komitmen yang tinggi pada dirinya
9. Prestasi merupakan acuan bagi penilaian kinerja.

Sementara itu, sumberdaya manusia sekolah/madrasah yang berdaya pada umumnya, memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Cinta terhadap pekerjaan dan merasa memilikinya
2. Bertanggungjawab terhadap tugas pokoknya di sekolah/ madrasah
3. Pekerjaannya memiliki kontribusi pada pengembangan mutu di sekolah/ madrasah
4. Mengetahui posisinya dalam organisasi di sekolah/ madrasah
5. Memiliki kontrol terhadap pekerjaannya
6. Merasa bahwa, pekerjaan merupakan bagian hidupnya.

E. Rasionalitas Penerapan Manajemen Berbasis Madrasah/ Sekolah

Mensikapi rendahnya mutu pendidikan sebagaimana hasil analisis Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas: 1 -3) yang telah di jelaskan dalam latar belakang manajemen berbasis sekolah di bab XI buku ini, hnya mutu pendidikan, Departemen Pendidikan Nasional memasyarakatkan sistem pengelolaan pendidikan yang disebut Manajemen Berbasis Sekolah. Sistem pengelolaan pendidikan dengan model manajemen berbasis sekolah ini, telah dirintis sejak tahun 1999, dan secara yuridis dicantumkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan diperjelas dengan Peraturan Pemerintah nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yang kemudian direvisi menjadi Peraturan Pemerintah nomor 32 tahun 2013. Dalam peraturan pemerintah tersebut, manajemen berbasis sekolah diberlakukan mulai pendidikan dasar sampai pendidikan menengah.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan model manajemen pendidikan yang berbasis pada otonomi,

kemandirian sekolah dan aparat daerah dalam menentukan arah, kebijakan dan pelaksanaan pendidikan di daerah. Menurut Malik Fajar (2002), manajemen berbasis sekolah pada dasarnya adalah pendidikan berbasis masyarakat, yaitu pemberdayaan sistem pendidikan di masyarakat dengan agenda: (1) memobilisasi sumberdaya setempat maupun dari luar dalam rangka peningkatan peran masyarakat untuk berpartisipasi lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi penyelenggaraan pendidikan, (2) meningkatkan rasa kepemilikan masyarakat terhadap sekolah, (3) mendukung masyarakat, khususnya orang tua siswa untuk mengambil peran yang jelas dalam penyelenggaraan pendidikan, dan (4) mendorong peran masyarakat dalam mengembangkan inovasi kelembagaan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain, manajemen berbasis sekolah/madrasah merupakan pengelolaan sekolah/madrasah yang bertujuan mengembalikan sekolah/madrasah kepada *stake holder* pendidikan yang asli yaitu masyarakat.

Secara rasional mengapa diberlakukan manajemen berbasis sekolah atau madrasah? Setidaknya dapat dijelaskan melalui argumentasi sebagai berikut:

1. Sekolah lebih mengetahui, dan lebih memahami tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi dirinya sendiri.
2. Sekolah lebih mengetahui kebutuhannya sendiri.
3. Keputusan yang diambil sekolah lebih sesuai untuk memenuhi kebutuhan sekolah.
4. Penggunaan sumberdaya manusia dan non manusia pendidikan, lebih efisien dan efektif jika dikontrol masyarakat.

5. Keterlibatan warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan dapat menciptakan iklim tranparansi dan demokrasi di sekolah atau madrasah.
6. Sekolah bertanggungjawab kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah.
7. Sekolah akan terpacu secara kompetitif degan sekolah lain.
8. Menunjukkan bahwa, sekolah atau madrsah lebih responsif terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat dan lingkungan.

F. Karakteristik Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah

Manajemen Berbasis Sekolah memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik tersebut diharapkan menjadi pedoman bagi sekolah/madrasah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah. Uraian karakteristik berikut ini didasarkan atas paradigma pendekatan model system, yaitu: output, proses, dan input.

1. Karakteristik Output

Pendekatan konvensional model sistem dimulai dari input, kemudian proses, dan selanjutnya output. Dalam perpektif peningkatan mutu pendidikan paradigm tersebut seharusnya dibalik menjadi output, proses, dan input. Paradigma pendekatan sistem ini didasarkan pemikiran bahwa, sebelum menentukan proses dan input seharusnya lebih dahulu menentukan output sekolah/madrasah. Output merupakan harapan produk atau hasil yang ingin dicapai oleh sekolah atau madrasah. Output memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan dengan proses dan input.

Dalam skala yang lebih luas dapat dikatakan bahwa, output sekolah atau madrasah tercermin dalam bentuk visi, misi, dan tujuan sekolah. Visi, misi dan tujuan merupakan titik sentral dalam siklus perencanaan pengembangan sekolah. Ketiganya merefleksikan apa yang menjadi dasar keberadaan sekolah dan apa yang ingin dicapai oleh sekolah. Oleh karena itu, ketiganya menjadi kerangka dasar acuan dari semua langkah dalam siklus perencanaan dan berfungsi sebagai (1) konteks saat melakukan telaah, (2) arah dari rancangan dan implementasi, dan (3) tolok ukur dalam proses telaah.

Visi sekolah adalah representasi dan refleksi masa depan yang diinginkan sekolah atau madrasah. Visi merupakan prinsip-prinsip umum dan sumber bagi sekolah untuk merumuskan misi sekolah. Diharapkan rumusan visi sekolah mencakup:

- a. sosok lembaga yang diinginkan oleh sekolah di masa depan,
- b. mencerminkan apa yang harus diakui, diantisipasi, dan dijawab oleh sekolah berkaitan dengan kebutuhan dan masalah-masalah pendidikan.
- c. siapa stakeholder utama sekolah ini, bagaimana sekolah merespon kebutuhan para *stakeholder* itu, dan bagaimana sekolah mengetahui keinginan yang mereka harapkan dari sekolah.
- d. apa yang membuat sekolah memiliki keunggulan kompetitif dibanding dengan sekolah lain. .
- e. apa yang membuat sekolah tersebut unik atau berbeda dengan yang lain,

Misi sekolah merepresentasikan alasan mendasar mengapa sebuah sekolah didirikan. Rumusan misi mencakup pesan-pesan pokok tentang (1) tujuan didirikannya sekolah, (2) nilai-nilai yang dianut dan melandasi pendirian dan operasionalisasi sekolah, dan (3) alasan mengapa sekolah itu harus tetap dipertahankan keberadaannya.

Tujuan sekolah merupakan pernyataan umum tentang tujuan pendidikan di sekolah. Tujuan-tujuan itu harus berkait dengan usaha mendorong perkembangan *multiple intelligence* (kecerdasan jamak) semua siswa baik secara intelektual, fisik, sosial, personal, spiritual, moral, kinestetik, maupun estetika. Tujuan sekolah harus memberikan fokus yang jelas bagi sekolah. Tujuan sekolah harus dirumuskan dalam kerangka visi dan misi sekolah. Aspirasi semua *stakeholder* harus terwadahi dalam rumusan visi dan misi sekolah.

Dalam konteks persekolahan, output merupakan kinerja sekolah atau prestasi sekolah yang dihasilkan dari proses sekolah. Umumnya output prestasi dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output prestasi akademik dan output prestasi non akademik. Prestasi akademik direfleksikan dalam pencapaian prestasi belajar siswa. Sedangkan prestasi non akademik direfleksikan dalam bentuk ketaifitas, kemandirian, prestasi pramuka, kejujuran, toleransi, disiplin, olahraga, seni tari, dan sikap santun. Tujuan prestasi akademik merupakan prestasi yang harus dicapai oleh siswa dan guru. Menurut instrument *Effective School Consortia Network* di Amerika Serikat (ESCN, 1982) ekspektasi tentang prestasi akademik siswa merupakan pernyataan akademik yang ingin diraih pada akhir masa pendidikan. Mengacu pada ESCN itu, prestasi akademik tercermin pada meningkatnya nilai ujian setiap mata pelajaran rata-rata 7 menjadi 8. Sedangkan prestasi

non akademik contohnya prestasi peningkatan peringkat prestasi olahraga dari peringkat 6 menjadi peringkat 1 tingkat propinsi, kabupaten/kota dan seterusnya.

2. Karakteristik Proses

Keberhasilan peningkatan mutu pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh pelaksanaan proses pendidikan di sekolah itu sendiri. Oleh karena itu, dalam melaksanakan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah seharusnya memiliki karakteristik proses sekolah sebagai berikut:

a. Efektifitas Pembelajaran.

Karakteristik sekolah yang menerapkan MBS/M adalah memiliki proses pembelajaran yang efektif. Proses pembelajaran yang efektif merupakan proses pembelajaran yang memiliki karakteristik, yaitu: (1) berpusat pada siswa, (2) siswa sebagai subjek belajar, (3) proses pembelajaran berlangsung di mana saja, dan (4) pembelajaran berorientasi pada pencapaian tujuan.

Pertama, pembelajaran berpusat pada siswa. Karakteristik ini, sejalan dengan karakteristik Total Quality Management (TQM), dimana siswa (konsumen) menjadi out dari lembaga pendidikan (Arcaro, 2005: 11). Pembelajaran berpusat pada siswa, mengandung arti bahwa, pembelajaran tidak dilihat dari perspektif guru, tetapi harus dilihat dari perspektif kebutuhan dan kemampuan siswa. Peran guru dalam konteks ini berubah dari satu-satunya sumber belajar siswa menjadi salah satu sumber belajar atau sebagai fasilitator yang membantu siswa untuk belajar. Dengan kata lain, proses pembelajaran lebih menekankan pada bagaimana peserta didik mampu belajar dan tahu bagaimana caranya belajar.

Kedua, siswa sebagai subjek belajar. Prinsip pembelajaran ini berasumsi bahwa, pembelajaran yang efektif siswa tidak dianggap sebagai obyek belajar yang dapat diatur oleh kemauan guru, melainkan siswa diposisikan sebagai subjek dan individu yang belajar sesuai potensinya termasuk bakat dan minatnya.

Ketiga, proses pembelajaran berlangsung di mana saja. Konsekwensi dari karakteristik pembelajaran yang berorientasi kepada siswa adalah proses pembelajaran dapat berlangsung di mana saja. Artinya pembelajaran tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Belajar siswa tidak terikat oleh ruang kelas, dengan kata lain kelas bukan satu-satunya tempat belajar. Siswa dapat memanfaatkan tempat belajar yang sesuai kebutuhan dan sifat materi pelajaran. Sedang yang dimaksud belajar tidak terikat oleh waktu adalah siswa dapat belajar di luar kelas dan jam pembelajaran di sekolah contohnya siswa dapat menggunakan informasi dari internet di luar jam pembelajaran di sekolah.

Keempat, pembelajaran berorientasi pada pencapaian tujuan. Tujuan pembelajaran bukanlah penguasaan materi pelajaran, akan tetapi proses untuk mengubah perilaku siswa sesuai tujuan yang ingin dicapai. Proses pembelajaran bukan hanya sekedar mentrasfer ilmu pengetahuan kepada peserta didik, tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dalam hati nurani dan dipraktekkan dalam kehidupan peserta didik. Untuk itu, dibutuhkan strategi, pendekatan, metode, dan teknik yang efektif mendukung tercapainya tujuan pembelajaran,

b. Kepemimpinan sekolah efektif

Sejalan dengan inti karakteristik manajemen berbasis sekolah, maka model kepemimpinan yang relatif sesuai

adalah kepemimpinan partisipatif dan transformatif. Dengan model kepemimpinan ini diharapkan efektifitas peningkatan mutu sekolah atau madrasah dapat dicapai. Oleh karena itu, kepemimpinan harus kuat dan dapat mendorong keberhasilan sekolah. Dengan kepemimpinan yang kuat, diharapkan kepala sekolah mampu memobilisasi warga sekolah dan mampu mengelola sumber daya pendidikan yang ada untuk merealisasikan peningkatan mutu di sekolah. Uraian tentang kepemimpinan partisipatif dan transformatif telah diuraikan di bab kepemimpinan.

c. Manajemen Sumberdaya Manusia yang efektif

Dalam konteks organisasi sekolah, SDM (sumberdaya manusia) kependidikan terutama guru merupakan komponen terpenting dan vital bagi keberhasilan pelaksanaan manajemen peningkatan mutu sekolah. Memang diakui bahwa elemen-elemen organisasi yang lain seperti struktur, tujuan, teknik, biaya, sarana, prasarana dan teknologi juga penting. Namun ketersediaan elemen-elemen organisasi itu akan menjadi sia-sia apabila tidak didukung oleh SDM atau orang-orang yang kompeten, dan mempunyai komitmen yang tinggi. Disinilah maka dibutuhkan manajemen SDM yang mendukung peningkatan mutu sekolah.

Secara konseptual menurut Flipppo (1976: 5) menyatakan *human resources is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational, individual and societal goal.* Manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya

manusia untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, aktivitas manajemen sumberdaya manusia kependidikan mencakup aktivitas dan upaya-upaya untuk merencanakan kebutuhan, rekrutmen, seleksi, penempatan, evaluasi kinerja, kompensasi, pembinaan, dan pengembangan tenaga kependidikan. Kepala sekolah dituntut untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen sumberdaya tenaga kependidikan itu, sehingga menghasilkan sumberdaya manusia yang efektif bagi pengembangan sekolah, yaitu tenaga kependidikan yang mampu dan memiliki komitmen yang tinggi untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

Dalam konteks sekolah, manajemen SDM kependidikan seharusnya dimaknai sebagai manajemen yang terkait dengan manusia dengan segala dimensinya. Oleh karena itu, nilai-nilai humanis, perhatian dan kearifan menjadi sangat penting. Guru sebagai seorang profesional seyogyanya memiliki apresiasi terhadap nilai tenaga pendidik dan kependidikan, mengajar dan memiliki orientasi yang jelas menyangkut pengembangan karir profesional. Penghargaan siswa, orang tua, dan masyarakat terhadap guru sangat tergantung pada apresiasi dan orientasi guru dalam menekuni tenaga pendidik dan kependidikanannya.

d. Sekolah memiliki budaya mutu

Uraian tentang budaya mutu sekolah, telah diuraikan di bab sebelumnya di buku ini. Manajemen berbasis sekolah diharapkan memiliki budaya mutu, yang dapat mencerminkan karakteristik dan kepribadian sekolah. Dengan kata lain, peningkatan mutu pendidikan tidak hanya melalui proses pembelajaran saja, tetapi juga melalui pengembangan budaya mutu di sekolah.

Budaya mutu di sekolah disarankan memiliki delapan karakteristik dan elemen-elemen (Sashkin, dan Kiser dalam Hardjosoedarmo1999: 93 – 94; Depdiknas, 2001: 14. Kedelapan unsur budaya mutu tersebut, yaitu: (1) Informasi mutu digunakan untuk perbaikan mutu, bukan untuk mengawasi atau mengadili anggota, (2) Kewenangan harus berimbang dan sebatas tanggung jawab, (3) Hasil diikuti dengan penghargaan atau hukuman, (4) Kerjasama, bukan persaingan yang menjadi dasar bagi tim, (5) Warga sekolah merasa aman dan senang terhadap pekerjaannya, (6) Atmosfir keadilan (*fairness*) harus ditanamkan, (7) Imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya, artinya kompensasi harus adil, dan (8) Warga sekolah merasa ikut memiliki sekolah.

e. Sekolah memiliki tim kerja yang kompak, cerdas, dan dinamis

Kebersamaan (*team work*) merupakan karakteristik dalam menejemen sekolah atau madrasah. Dengan kata lain, tim kerja sekolah diharapkan merupakan tim kerja yang kompak, cerdas, dan dinamis. Hal ini ini, tidak menafikan adanya perbedaan. Perbedaan tetap dijunjung tinggi demi pengembangan sekolah. Karena output pendidikan pada hakikatnya merupakan hasil kerja tim warga sekolah secara kolektif, cerdas, dan dinamis. Oleh sebab itu, budaya kerja sama antar fungsi dalam sekolah, antar individu dalam sekolah, diharapkan merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

f. Sekolah Memiliki Kewenangan dan Kemandirian

Menurut Drost (1995: 17), kemandirian merupakan kepercayaan pada diri sendiri. Dalam kontek persekolahan, kemandirian dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi

sekolah membangun komunikasi, dan mengambil keputusan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah.

Karakteristik Manajemen Berbasis Sekolah/madrasah dimaksudkan agar sekolah atau memiliki kewenangan dan kemandirian untuk melakukan yang terbaik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kewenangan dan kemandirian tersebut tidak berarti dapat bertindak sebebas-bebasnya, akan tetapi diharapkan digunakan dengan penuh tanggung jawab sesuai aturan-aturan dan perundang-undangan yang berlaku.

Kemandirian tidak berarti dengan mengabaikan aspirasi masyarakat dan orang tua siswa akan tetapi kemandirian seharusnya dimaknai sebagai kemandirian dalam membangun komunikasi dengan pihak lain dalam membangun mutu sekolah/madrasah. Sergiovanni (1995) mengusulkan bahwa, karakteristik sekolah yang baik adalah sekolah yang memandang orang tua dan masyarakat sebagai patner untuk saling bekerja sama dalam mengembangkan sekolah.

g. Partisipasi Warga Sekolah dan Masyarakat

Ada beberapa konsep partisipasi masyarakat dikemukakan oleh para ahli. Rogers (1981) mengartikan bahwa, partisipasi sebagai tingkat keterlibatan anggota sistem sosial dalam proses pengambilan keputusan. Kohen (1977) mengemukakan bahwa partisipasi adalah keterlibatan di dalam proses pembuatan keputusan, pelaksanaan program, pengambilan manfaat, evaluasi hasil. Keith Davis (Dalam Mulyono, 1987) partisipasi merupakan keterlibatan mental dan pikiran individu dalam suatu kelompok yang mendorongnya untuk mengembangkan kemampuan sesuai dengan tujuan kelompok. Sementara itu, Uphoff (1997) mengatakan bahwa,

merekonstruksi partisipasi mengandung tiga dimensi, yakni konteks, tujuan, dan lingkungan. Pengembangan partisipasi ini adalah (1) partisipasi dalam pengambilan keputusan, (2) partisipasi pelaksanaan, (3) partisipasi memperoleh keuntungan, dan (4) partisipasi dalam mengevaluasi.

Partisipasi masyarakat khususnya orang tua siswa dalam konteks pendidikan merupakan salah satu bentuk kerja sama yang dilaksanakan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa. Partisipasi tersebut diimplementasikan dalam kegiatan manajemen persekolahan baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Sesuai dengan tuntutan demokrasi, maka masyarakat harus berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan (Tilaar, 2000: 22). Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut sangat membantu pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah/madrasah. Begitu juga partisipasi warga sekolah/madrasah sangat diharapkan secara aktif membantu pelaksanaannya. Dengan demikian partisipasi masyarakat dan warga sekolah dalam melaksanakan manajemen berbasis sekolah harus senantiasa ditumbuhkan dan hal ini sesuai dengan amanat Pasal 8 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa, masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan. Partisipasi semacam ini, merupakan salah satu bentuk hubungan yang baik antara sekolah dengan masyarakat. Menurut Gorton (1976: 350) masyarakat mempengaruhi sekolah secara informal melalui kelompok-kelompok orang tua siswa yang mengadakan kontak secara individual dengan sekolah. Jika hubungan ini terbangun dengan baik, maka diharapkan

kemajuan prestasi akademik dan perilaku siswa akan dapat terpantau oleh orang tua. Dengan demikian orang tua dan sekolah dapat secara bersama-sama mencari jalan keluar demi kemajuan siswa. Menurut Brookover (1982) bahwa, pelibatan orang tua siswa di sekolah merupakan tawaran kesediaan orang tua siswa pada sekolah dalam memecahkan masalah-masalah di sekolah. Masalah-masalah itu dapat berkaitan dengan berbagai hal penyelenggaraan sekolah, misalnya pembelajaran, supervisi, koordinasi dan layanan lain.

Wood dkk. (1985) mengatakan bahwa, pelibatan orang tua siswa di sekolah sangat penting untuk menciptakan disiplin yang efektif di sekolah. Dengan pelibatan orang tua siswa di sekolah, seluruh warga sekolah merasa dikontrol, sehingga disiplin di sekolah bisa berjalan secara efektif. Kontrol dilakukan bukan karena ketidakpercayaan, akan tetapi lebih disebabkan keharusan dan tuntutan manajemen yang telah disepakati bersama. Hal ini juga dibenarkan oleh Danim (2005: 8) bahwa, secara akademik masyarakat dapat melakukan fungsi kontrol dan sekaligus sebagai pengguna lulusan.

Beberapa penelitian tentang hubungan prestasi siswa dengan keterlibatan orang tua siswa telah banyak dilakukan oleh beberapa ahli seperti, Gibbon (1986) melaporkan hasil penelitiannya yang dilakukan di sekolah-sekolah negeri Culumbus, Ohio, bahwa salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan mutu sekolah adalah adanya partisipasi orang tua dan masyarakat dalam program sekolah. Penelitian yang menggunakan instrumen *Effective School Consortia Network* di negara bagian New York Amerika Serikat (1987), menunjukkan bahwa, pelibatan orang tua dalam kegiatan

sekolah memiliki pengaruh terhadap prestasi akademik siswa. Murillo (2002), melaporkan hasil penelitian *Effective School Improvement* di Spanyol, bahwa keterlibatan orang tua siswa sangat penting untuk meningkatkan kualitas sekolah. Pada tahun 1990, penelitian tentang pelibatan orang tua siswa dalam kegiatan sekolah pernah dilakukan oleh Moedjiarto (Moedjiarto, 2003: 102 - 103) pada sekolah menengah atas di Surabaya. Hasil penelitian itu menunjukkan bahwa sekolah tersebut selalu menduduki papan atas dalam lima besar perolehan nilai ebtanas murni.

Model partisipasi masyarakat dalam manajemen pendidikan telah lama dikembangkan di negara maju. Salah satu model partisipasi masyarakat di Amerika Serikat dalam pendidikan diwujudkan dalam bentuk Dewan Sekolah atau *School Board* (Ornstein & Levine, 1989: 240 -241). Dewan Sekolah ini merupakan wujud tanggung jawab masyarakat terhadap pendidikan di Amerika Serikat, dan sekaligus sebagai wadah kontrol publik (Adams dan Thut, 1984: 360). Tanggung jawab itu, diwujudkan dalam kerja sama yang erat untuk meningkatkan partisipasi dalam proses pembuatan program, pelaksanaan program sekolah dan pengawasan. Menurut Kohen (1977) partisipasi merupakan keterlibatan di dalam proses pembuatan keputusan, pelaksanaan program, pengambilan manfaat, dan evaluasi hasil. Sedangkan Shaeffer (1992) partisipasi masyarakat terhadap sekolah bertujuan untuk: (1) menyediakan sumberdaya yang lebih, menjamin pemerataan dan efektifitas, (2) meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan perencanaan dengan menempatkan proses sedekat mungkin dengan budaya, kondisi, kebutuhan, dan adat masyarakat setempat.

Menurut Gorton (1976: 347) masyarakat mempengaruhi sekolah secara informal melalui kelompok-kelompok orang tua siswa yang mengadakan kontak secara individual dengan sekolah. Jika hubungan ini terbangun dengan baik, maka diharapkan kemajuan prestasi akademik dan perilaku siswa akan dapat terpantau oleh orang tua. Dengan demikian orang tua dan sekolah dapat secara bersama-sama mencari jalan keluar demi kemajuan siswa. Menurut Brookover (1982) bahwa, pelibatan orang tua siswa di sekolah merupakan tawaran kesediaan orang tua siswa pada sekolah dalam memecahkan masalah-masalah di sekolah. Masalah-masalah itu dapat berkaitan dengan berbagai hal penyelenggaraan sekolah, misalnya pembelajaran, supervisi, koordinasi dan layanan lain.

Gorton (1976: 350) membagi enam kotagori partisipasi masyarakat atau orang tua pada sekolah. Keenam kotagori itu adalah sebagai berikut:

1. Member of an organization such as PTA (Parent Teacher Association).
2. Committee member to study problems, offer recommendations, or make decisions.
3. Evaluations of some aspect of the school through responding to questionnaire or by observation.
4. Resource person for classes.
5. Helper in the library classroom, etc.
6. User of school facilities.

Type partisipasi orang tua menurut Gorton (1976: 350) meliputi: (1) sebagai anggota organisasi orang tua dan guru, (2) anggota komisi yang membantu memecahkan problem

sekolah dan membantu mengambil keputusan atau kebijakan, (3) melakukan evaluasi, membuat angket, dan melakukan observasi, (4) menjadi sumber belajar di kelas, (5) membantu kepastakaan kelas, dan (6) membantu dan menggunakan fasilitas sekolah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000, disebutkan bahwa dalam rangka pemberdayaan dan peningkatan peran serta masyarakat perlu dibentuk Dewan Pendidikan di tingkat kabupaten/kota, dan Komite Sekolah/ Madrasah di tingkat satuan pendidikan. Amanat rakyat dalam undang-undang tersebut telah ditindaklanjuti dengan Keputusan Mendiknas Nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002 tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah dan Keputusan Direktur Jendral Kelembagaan Agama Islam Nomor Dj.II/409/2003 tentang Pedoman dan Pembentukan Komite Madrasah. Selanjutnya dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 wadah itu diperkuat dan diperjelas lagi bahwa, wadah partisipasi masyarakat dalam membantu peningkatan mutu pendidikan disebut Dewan Pendidikan di tingkat kabupaten/kota, dan Komite Sekolah/ Madrasah di tingkat satuan pendidikan.

Dalam perspektif ke depan, partisipasi masyarakat dan orang tua diharapkan tercermin dalam Komite Sekolah/ Madrasah yang merupakan wadah yang sangat penting untuk membantu sekolah dalam mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan di tingkat sekolah. Harapan ini sejalan dengan pandangan Arcaro (2005: 106) yang mengatakan bahwa, dewan sekolah diharapkan menjadi pusat dan sumber mutu pendidikan. Merujuk Peraturan Menteri Pendidikan nasional nomor 044 tahun 2002, sedikitnya ada empat peran yang diharapkan dijalankan oleh pengurus

komite sekolah/madrasah berkaitan dengan kedudukannya. Empat peran itu adalah: (1) sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan mutu pendidikan, (2) sebagai pendukung (*supporting agency*), baik berwujud finansial maupun non finansial dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, (3) sebagai pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas, dan (4) sebagai mediator antara kepentingan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa.

h. Sekolah memiliki keterbukaan

Keterbukaan merupakan karakteristik esensial dalam manajemen berbasis sekolah. Keterbukaan pengelolaan sekolah diartikan sebagai pengelolaan sekolah yang dilakukan dengan penuh tanggungjawab dan melibatkan pihak-pihak terkait terutama komite sekolah atau madrasah. Penerapan keterbukaan di sekolah dapat dilakukan (1) mengadakan rapat rutin di sekolah, (2) melibatkan guru, staf, dan komite sekolah dalam menyusun rencana kerja sekolah, dan rencana anggaran sekolah, dan (3) membuat laporan dan evaluasi sekolah secara rutin dan berkelanjutan.

Jadi, budaya keterbukaan dapat menciptakan iklim *checks and balances* dalam aktivitas manajerial secara sehat, dan pada akhirnya dapat menumbuhkan tingkat partisipasi warga sekolah. Disamping itu, budaya keterbukaan juga dapat menutup peluang *conflict of interests*. Dalam praktek-praktek manajerial di sekolah, biasanya ketidakterbukaan menjadi salah satu sumber konflik di sekolah. Oleh sebab itu, dibutuhkan transparansi dalam pengelolaan semua substansi di sekolah seperti: pengelolaan keuangan, ketenagaan, sarana prasarana, dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan.

i. Sekolah Melakukan Evaluasi dan Perbaikan secara Berkelanjutan

Evaluasi dan perbaikan merupakan hal yang harus senantiasa dilakukan secara berkelanjutan. Evaluasi belajar secara teratur bukan hanya untuk mengetahui tingkat kemampuan peserta didik, tetapi bagaimana memanfaatkan evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses pembelajaran yang lebih baik. Sedangkan perbaikan harus mengacu pada sistem mutu yang telah ditetapkan. Sistem mutu yang dimaksud diharapkan mencakup struktur organisasi, tanggungjawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan mutu.

j. Sekolah Responsif terhadap Kebutuhan

Peningkatan mutu pendidikan menuntut sekolah untuk selalu responsif terhadap berbagai aspirasi dan kebutuhan yang muncul. Untuk itu, sekolah harus selalu membaca lingkungan dan menanggapiya secara cepat dan tepat. Bahkan, sekolah tidak hanya dituntut untuk mampu menyesuaikan dengan perubahan saja, tetapi juga harus mampu mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi berkaitan dengan mutu pendidikan.

k. Sekolah Memiliki Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan kemampuan organisasi untuk menjelaskan dan memberikan alasan pembenaran tentang berbagai tindakan yang telah dilakukan, dan bertanggungjawab terhadap konsekuensi dari tindakan-tindakannya. Menurut *Oxford Advance Learner's Dictionary (oxford university press, 1989)*, *accountability concept accountability is required or expected to give an explanation for one's action*. Akuntabilitas merupakan sesuatu yang diperlukan dan diharapkan untuk memberikan penjelasan atas tindakan seseorang.

Akuntabilitas merupakan suatu bentuk pertanggung jawaban sekolah terhadap orang tua peserta didik dan masyarakat. Pertanggungjawaban sekolah ini diperlukan oleh orang tua peserta didik maupun masyarakat untuk menilai apakah program sekolah dan peningkatan mutu sudah berhasil atau mengalami kegagalan. Akuntabilitas sekolah akan berdampak pada partisipasi orang tua peserta didik dan masyarakat terhadap sekolah (Tilaar, 2000: 90). Oleh karena itu, sekolah perlu membuat laporan tentang keberhasilan dan ketidak berhasilan secara jujur, sistematis, jelas, dan berkelanjutan.

3. Karakteristik Input Pendidikan

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia agar proses pendidikan bisa berlangsung untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Yang dimaksud sesuatu di sini adalah sumberdaya manusia, non sumberdaya manusia, struktur sekolah, tugas, job discription, wewenang, aturan, perencanaan, program dan aturan hukum. Ada beberapa karakteristik sekolah/madrasah yang melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah berasal dari input pendidikan adalah sebagai berikut:

a. Sekolah Memiliki Kebijakan Mutu

Secara formal sekolah harus memiliki kebijakan mutu pendidikan. Kebijakan mutu tersebut sebaiknya disosialisasikan kepada warga sekolah, orang tua peserta didik, dan komite sekolah. Sosialisasi pada Stakeholder diperlukan, dengan tujuan (1) untuk meminimalisir kesalahpahaman antara sekolah, dengan *stakeholder* sekolah, (2) untuk menyamakan persepsi, dan pikiran *stakeholder*, dan (3) menyamakan tindakan, kebiasaan, dan karakter mutu yang diperlukan.

b. Sumberdaya yang Efektif dan Efisien

Sumber daya manusia dan sumber daya non manusia merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di sekolah. Tanpa sumberdaya yang memadai, proses pendidikan di sekolah tidak akan berlangsung secara efektif, dan efisien. Dengan kata lain, peningkatan mutu pendidikan akan mengalami hambatan, dan tidak berjalan secara maksimal tanpa adanya dukungan sumberdaya manusia yang berkualitas, dan fasilitas pendukung yang memadai. Oleh karena itu, keberadaan sumberdaya manusia dan non manusia menjadi input yang berharga bagi efektifitas pelaksanaan manajemen berbasis sekolah.

c. Memiliki Komitmen dan Harapan Mutu Tinggi

Komitmen merupakan keyakinan dan penerimaan seseorang terhadap tujuan, dan nilai yang dibangun organisasi sekolah. Indikasi bahwa, seseorang memiliki komitmen setidaknya ada tiga, yaitu: (1) kesediaan seseorang untuk bekerja, dan menjadi bagian atau anggota organisasi sekolah, (2) meyakini, dan menerima terhadap tujuan, dan nilai-nilai yang ada di sekolah, dan (3) bersungguh-sungguh bekerja untuk pencapaian tujuan sekolah

Untuk menjamin dan memastikan bahwa, pelaksanaan proses manajemen mutu berjalan efektif dan efisien, maka sekolah atau madrasah diharapkan miliki komitmen dan harapan mutu yang tinggi terhadap peserta didiknya. Oleh karena itu, Kepala sekolah, dituntut untuk senantiasa mendorong guru dan warga sekolah yang lain, agar dapat merealisasikan komitmen dan harapan mutu tersebut. Komitmen dan harapan mutu tinggi warga sekolah

merupakan input yang baik, karena dapat menyebabkan kondisi sekolah selalu dinamis dan konstruktif.

d. Fokus Mutu pada Peserta Didik

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Secara khusus, yang dimaksud mutu pendidikan mengarah ke mutu peserta didik. Jadi arah tujuan mutu adalah mutu peserta didik. Oleh karena itu, mutu di sekolah harus diarahkan atau difokus untuk memenuhi kebutuhan peserta didik (Sallis, 2006: 67). Peserta didik merupakan fokus utama dari peningkatan mutu pendidikan. Semua kegiatan dan proses pendidikan di sekolah harus diarahkan pada peningkatan mutu dan kepuasan peserta didik. Konsekwensinya, proses pembelajaran harus benar-benar mencerminkan mutu pendidikan dan kepuasan yang diharapkan peserta didik.

e. Input Manajemen

Yang dimaksud input manajemen adalah input manajemen yang dapat mendukung peningkatan mutu di sekolah berjalan efektif efisien. Dalam konteks manajemen berbasis sekolah, yang termasuk input manajemen adalah: perencanaan dan program mutu, struktur tugas, dan wewenang, dan standar pelaksanaan serta mekanisme kerja. Kepala sekolah/madrasah sangat memerlukan input manajemen yang jelas.

f. Perbedaan Manajemen Berbasis Sekolah Dengan Manajemen Berbasis Pusat

Untuk membedakan manajemen berbasis sekolah dengan manajemen berbasis pusat, maka perlu diuraikan karakteristik masing-masing manajemen tersebut. Oleh karena karakteristik manajemen berbasis sekolah telah

diuraikan di depan. Selanjutnya secara singkat berikut ini diuraikan karakteristik manajemen berbasis pusat:

1) Subordinasi

Yang dimaksud subordinasi dalam konteks manajemen berbasis pusata adalah sekolah/ madrasah merupakan bagian dari departemen atau pemerintah pusat. Dengan kata lain, sekolah atau madrasah hanya sekedar menjadi pelaksana teknis bidang pendidikan dari pemerintah pusat.

2) Pengambilan Keputusan Terpusat

Sekolah atau madrasah tidak memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kebutuhan dirinya sendiri. Semua pengambilan keputusan diambil oleh pusat. Sekolah atau madrasah merupakan pelaksana keputusan dari pusat. Kurikulum pendidikan berasal dari pusat dan sekolah/madrasah hanya menjadi pelaksana dari kurikulum yang telah diputuskan pusat

3) Ruang Gerak Organisasi Sekolah Kaku

Ruang gerak organisasi sekolah kaku atau tidak fleksible merupakan konsekwensi dari manajemen yang bersifat sentralistik. Sekolah/madrasah yang menggunakan manajemen berbasis pusat biasanya iklim organisasi sekolah menjadi kaku dan tertutup. Menurut Newell (1978) mengungkapkan bahwa, iklim organisasi merupakan keseluruhan pengaruh terhadap sistem, subsistem, superordinat sistem, atau sistem lain dari orang-orang, tugas-tugas, prosedur konseptualisasi, dan segala sesuatu yang ada dalam organisasi.

4) Pendekatan birokratik dan sentralistik

Manajemen berbasis pusat menggunakan pendekatan pengelolaan pendidikan nasional secara *birokratik-sentralistik*, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat, dengan kata lain sekolah tidak memiliki otonomi dalam mengelola sekolahnya sendiri. Menurut Hanson (1996) model pendekatan birokratik merupakan perwujudan dari teori manajemen klasik yang menekankan disiplin dalam menegakkan aturan-aturan sekolah.

5) Diatur, Diarahkan dan Dikontrol

Karakteristik ini menunjukkan bahwa, sekolah atau madrasah diatur, diarahkan, dan dikontrol oleh kebijakan dari pusat. Sekolah berfungsi untuk melaksanakan semua kebijakan pusat tersebut. Sedangkan pusat berfungsi untuk mengontrol apakah kebijakan pusat sudah dilaksanakan secara benar atau belum.

6) Overregulasi

Sebagai konsekwensi bahwa, pusat menjadi pengambil keputusan, pengatur, dan pengontrol sekolah atau madrasah, maka pusat dituntut untuk membuat aturan-aturan yang digunakan untuk menyelenggarakan pendidikan di sekolah/madrasah. Aturan-aturan itu menyangkaut kurikulum, pembinaan siswa, dan aturan-aturan yang bersifat administratif. Dengan demikian dimungkinkan terjadinya banyak petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan yang harus dilakukan oleh sekolah/madrasah.

7) Menghindari konflik dan resiko

Paradigma manajemen berbasis pusat merujuk pada asumsi bahwa, untuk mencapai tujuan organisasi harus dihindari adanya konflik dan resiko. Dengan kata lain, sekolah sedapat mungkin untuk harus meniadakan konflik karena dianggap dapat mengganggu jalannya organisasi. Disamping itu, organisasi harus sejauh mungkin menghindari adanya resiko bagi organisasi sekolah. Keputusan dan kebijakan yang memiliki resiko tinggi dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Pandangan tersebut, sesuai dengan paradigam lama dalam manajemen yang tidak menoleransi adanya konflik dalam organisasi. Padahal dalam kenyataannya justru konflik dapat menumbuhkan dan mengembangkan organisasi jika di kelola dengan baik. Selanjutnya bagaimana pengelolaan konflik yang efektif bagi organisasi sekolah dapat dipelajari lebih lanjut dalam manajemen konflik.

8) Menghabiskan anggaran

Pengelolaan anggaran dalam manajemen berbasis pusat menganut prinsip bahwa, anggaran harus habis sesuai dengan anggaran yang sudah ditetapkan. Efektifitas anggaran tidak diukur bagaimana mengelola anggaran secara efektif untuk mencapai tujuan sekolah, melainkan Individual cerdas

9) Informasi terpripadi

Sebagai konsekwensi dari pendekatan sentralistik, maka setiap system informasi di sekolah memiliki kecenderungan terpusat dan bersifat pribadi. Artinya setiap informasi yang ada dalam organisasi hanya bersifat pribadi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Padahal dalam system informasi manajemen berbasis sekolah, organisasi yang efektif

seharusnya menggunakan pendekatan terbuka dan informasi dapat diakses oleh semua warga sekolah dan bersifat terbagi.

10) Pendelegasian

Pendelegasian dalam konteks manajemen berbasis pusat mengandung makna penyerahan wewenang dan tanggungjawab pusat kepada sekolah sebagai pelaksana teknis pendidikan di lapangan. Dengan demikian tujuan pendelegasian ini bukan untuk memberdayakan sekolah, akan tetapi lebih bersifat penugasan kepada sekolah untuk melaksanakan tugas-tugas yang sulit dijangkau oleh pusat

11) Organisasi hirarkhis

Tokoh organisasi hirarkhis adalah Max Weber tahun 1864 - 1920 (Dalam Hanson, 1996), Weber berpendapat bahwa, struktur otoritas yang didasarkan pada perilaku rasional mengontrol organisasi berdasarkan "pengetahuan". Pengetahuan memberikan otoritas dengan rasionalitas. Bentuk birokrasi administrasi merupakan bentuk organisasi yang paling efisien yang dapat dimanfaatkan dalam organisasi yang kompleks

Berdasarkan uraian tentang karakteristik manajemen berbasis pusat dan manajemen berbasis sekolah, dapat dibuat perbedaan kedua manajemen tersebut dalam bentuk matrik di bawah ini:

NO	Manajemen Berbasis Pusat	Manajemen Berbasis Sekolah/ Madrasah
1.	Subordinasi	Otonomi
2.	Pengambilan keputusan terpusat	Pengambilan Keputusan Partisipatif
3.	Ruang gerak kaku	Ruang gerak Luwes
4.	Pendekatan birokratik	Pendekatan Profesional
5.	Sentralistik	Desentralistik
6.	Diatur	Motivasi diri
7.	Overeregulasi	Deregulasi
8.	Mengontrol	Mempengaruhi
9.	Mengarahkan	Memfasilitasi
10.	Menghindari resiko (konflik)	Mengelola resiko (Konflik)
11.	Menghabiskan anggaran	Mengelola anggaran secara efektif
12.	Individual cerdas	Tim yang cerdas
13.	Informasi terpripadi	Informasi terbagi
14.	Pendelegasian	Pemberdayaan
15.	Organisasi hirarkhis	Organisasi datar

H. Strategi Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah

Istilah strategi berasal dari kata benda *strategos*, yang merupakan gabungan kata *stratos* (militer), dan *ago* (pemimpin). Dalam kamus *The American Herritage Dictionary* (1976) disebutkan bahwa *strategy is the science or art of the military command as applied to overall planning and conduct of large-scale combat operations*. Selanjutnya dikemukakan pula bahwa strategi adalah *the art or skill of using stratagems (a*

military manoeuvre) designed to deceive or surprise an enemy in politics, business, courtship, or the like.

Pada awalnya, strategi berarti kegiatan memimpin militer dalam menjalankan tugas-tugasnya di lapangan. Secara populer sering istilah strategi dinyatakan sebagai kiat yang digunakan para jenderal untuk memenangkan peperangan (Nawawi, 2000). Konsep strategi yang semula diterapkan dalam kemiliteran dan dunia politik (Bracker, 1980), kemudian banyak diterapkan pula dalam bidang manajemen, dunia usaha, pengadilan, dan pendidikan. Dengan makin luasnya penerapan strategi, Mintberg dan Waters (1983) mengemukakan bahwa strategi adalah pola umum tentang keputusan atau tindakan (*strategies are realized as patterns in streams of decisions or actions*). Hardy, Langley, dan Rose dalam Sudjana (1986) mengemukakan *strategy is perceived as a plan or a set of explicit intention preceeding and controlling actions*. Jadi strategi dipahami sebagai rencana atau kehendak yang mendahului dan mengendalikan kegiatan.

Sementara itu, Anshoff (dalam Anwar, 2004) menjelaskan bahwa, strategi merupakan "*set of decision rules guidance of organizational behavior*". Selanjutnya Nurihsan (2005) mengartikan strategi sebagai suatu pola yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan atau tindakan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diartikan bahwa strategi merupakan upaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, dalam konteks penerapan manajemen berbasis sekolah/madrasah strategi dapat diartikan sebagai suatu upaya atau cara melaksanakan manajemen berbasis sekolah/madrasah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah/madrasah secara lebih

efektif. Dengan kata lain, strategi merupakan pola upaya yang direncanakan dan ditetapkan secara sengaja untuk melakukan kegiatan dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah secara efektif dan efisien..

Selanjutnya, agar pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah berjalan efektif, diharapkan Kepala Sekolah membuat strategi tertentu, yaitu garis besar tindakan untuk mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan yang telah ditetapkan sekolah. Strategi tersebut dapat direfleksikan dalam langkah-langkah sekolah/madrasah sebagai berikut:

1. Persiapan

Dalam konteks penerapan manajemen berbasis sekolah/madrasah persiapan merupakan strategi yang sangat penting dalam menjamin keberhasilannya. Tahap persiapan pelaksanaan MBS/M, hal yang harus dilakukan sekolah/madrasah adalah hal sebagai berikut:

a. Sosialisasi MBS/M

Sebelum melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah diharapkan konsep MBS/M sudah disosialisasikan terlebih dahulu kepada warga sekolah, orang tua siswa, dan komite sekolah/madrasah. Sosialisasi ini diperlukan untuk membangun, menyamakan persepsi dan pemahaman tentang pelaksanaan manajemen berbasis Sekolah/madrasah (Samani, 1999). Hal ini sangat penting dilakukan oleh Kepala Sekolah/Madrasah agar tidak terjadi kesalahpahaman dan hambatan dalam pelaksanaannya.

b. Menyusun Tim Pengembang mutu sekolah/madrasah

Strategi utama yang harus ditempuh setelah sosialisasi adalah pembentukan Tim pengembang peningkatan mutu

di sekolah. Tim ini terdiri dari: Kepala Sekolah, wakil kepala sekolah, guru, para pakar yang menguasai Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah. Tugas pokok dari tim pengembang adalah membuat perencanaan, pengembangan, sistem monitoring dan evaluasi, membuat standar mutu dan indikator keberhasilannya.

Tim pengembangan mutu sekolah/madrasah seharusnya, pertama, melakukan kajian sasaran output sekolah. Strategi ini menuntut kemampuan kepala sekolah dan tim untuk melakukan kajian sasaran output yang diharapkan sekolah. Kajian ini akan menghasilkan tantangan keadaan sekarang dengan output yang diharapkan. Hal ini menjadi dasar bagi sekolah untuk menentukan output yang diharapkan.

Kedua, merumuskan sasaran. Berdasarkan hasil kajian terhadap sasaran peningkatan mutu, strategi berikutnya adalah merumuskan sasaran mutu yang akan dicapai oleh sekolah. Perumusan sasaran itu harus mengacu pada: visi, misi, dan tujuan sekolah. Sebab pada hakikatnya sasaran peningkatan mutu merupakan penjabaran dari tujuan sekolah, sedangkan tujuan merupakan penjabaran dari misi sekolah, dan mis merupakan penjabaran dari visi sekolah.

Ketiga, melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat). Setelah merumuskan sasaran peningkatan mutu sekolah, langkah berikutnya adalah mengidentifikasi komponen-komponen sekolah: kurikulum, ketenagaan, pembinaan kesiswaan, sarana prasarana, pengembangan iklim sekolah, dan pengembangan hubungan masyarakat. Komponen-komponen itu perlu ditentukan tingkat kesiapannya melalui analisis SWOT, yaitu: strength (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunity (Peluang), dan Threat (Ancaman).

Analisis SWOT dilakukan untuk mengetahui tingkat kesiapan masing-masing komponen sekolah dalam melaksanakan Menejemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah. Kesiapan masing-masing komponen harus memenuhi standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran mutu. Selanjutnya diklasifikasikan menjadi *faktor internal* untuk *kekuatan*, dan *faktor ekstrnal* untuk *peluang*. Sedangkan komponen yang kurang kesiapannya diklasifikasikan dalam *faktor internal* untuk *kelemahan*, dan *faktor eksternal* untuk *ancaman*.

Dari analisis di atas, dapat ditentukan langkah-langkah pemecahannya, yaitu tindakan yang diperlukan untuk mengubah komponen-komponen yang tidak siap menjadi siap untuk melaksanakan menejemen Peningkatan berbasis Sekolah.

Keempat, menyusun program peningkatan mutu. Hasil penyusunan program yang telah dihasilkan tim pengembang disosialisaikan kepada warga sekolah/madrasah untuk memperoleh input yang dibutuhkan sebelum program disyahkan oleh kepala sekolah bersama ketua komite sekolah. Oleh karena itu, program peningkatan mutu sekolah seharusnya disusun bersama-sama antara tim pengembang sekolah dengan masyarakat terutama komite sekolah /madrasah. Keikutsertaan masyarakat tersebut diperlukan, agar lebih memahami kebutuhan dan program pengembangan sekolah.

Duhou (1999: 66) menjelaskan tentang pengalaman sekolah yang telah menjalankan manajemen berbasis sekolah di Victoria's school, Australia. Dipaparkan bahwa, salah satu tugas komite sekolah yang dikembangkan adalah komite sekolah terlibat dalam membuat dan menyusun berbagai kebijakan pendidikan di sekolahnya. Untuk itu, komite

sekolah diharapkan memainkan perannya sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penyusunan program peningkatan mutu, komite sekolah diharapkan menjadi pendamping dan penyeimbang bagi sekolah, sehingga setiap program yang disusun oleh sekolah dapat diberi masukan yang sesuai dengan aspirasi masyarakat yang diwakili komite sekolah. Terkait dengan kebijakan dan program sekolah ini, komite sekolah dapat menyatakan setuju atau tidak setuju dengan argumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Program peningkatan mutu sekolah dibuat dalam bentuk jangka pendek, menengah dan panjang. Program tersebut, harus dapat menjelaskan secara jelas dan mendetail tentang aspek mutu yang ingin dicapai, kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, siapa yang melaksanakan, kapan kegiatan dilaksanakan, dan berapa biaya yang diperlukan. Hal ini diperlukan untuk memudahkan sekolah dalam menjelaskan dan memperoleh dukungan orang tua siswa.

Aspek penting yang harus diperhatikan dalam membuat program peningkatan mutu sekolah adalah kondisi sumber daya yang tersedia dan prioritas. Oleh karena itu, kondisi sumber daya yang ada, mendorong sekolah untuk membuat skala prioritas program. Sehingga dimungkinkan program tertentu lebih penting dari program lainnya dalam memenuhi kebutuhan siswa untuk belajar.

Terkait dengan tugas tim pengembang dalam menyusun perencanaan mutu menurut Sallis (2006: 215), ada beberapa rangkaian perencanaan yang dapat diadaptasi oleh lembaga pendidikan di sekolah adalah (1) visi, misi, dan tujuan, (2) analisis kebutuhan, (3) analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*), (4) perencanaan operasi dan bisnis, (5) kebijakan dan perencanaan mutu, (6) biaya mutu, dan (7)

monitoring dan evaluasi. Sementara itu, Depdiknas (2001: 33 - 47) menganjurkan langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi tantangan nyata sekolah, (2) merumuskan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah, (3) mengidentifikasi fungsi-fungsi yang diperlukan untuk mencapai sasaran, (4) melakukan analisi SWOT, (4) alternatif langkah pemecahan masalah, (5) menyusun rencana dan program peningkatan mutu pendidikan, (6) melaksanakan rencana peningkatan mutu pendidikan, (7) melakukan evaluasi pelaksanaan, dan (8) merumuskan sasaran mutu baru.

2. Tahap Implementasi

Pada tahap implementasi Kepala sekolah dan Tim pengembang melakukan pengumpulan informasi tentang peningkatan mutu. Kemudian informasi yang terkumpul diolah secara cermat untuk dijadikan dasar laporan dan rekomendasi dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Selanjutnya laporan dan rekomendasi yang sudah tersusun dilaporkan pada pihak yang terkait dengan pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah.

Dalam melaksanakan program peningkatan mutu, sekolah perlu mengambil langkah proaktif untuk mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Kepala sekolah, guru dan staf diharapkan mendayagunakan sumber daya pendidikan yang tersedia semaksimal mungkin, dan menggunakan kemampuan serta pengalamannya yang dianggap efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah dan guru bebas mengambil *inisiatif* dan *kreatif* dalam menjalankan program-program yang diproyeksikan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Untuk menghindari berbagai penyimpangan, kepala sekolah seharusnya melakukan supervisi dan monitoring

terhadap kegiatan-kegiatan peningkatan mutu di sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan di sekolah berhak dan memiliki tanggung jawab memberi arahan, bimbingan, dukungan, dan teguran kepada guru dan staf sekolah. Namun demikian, bimbingan, arahan teguran dan dukungan jangan sampai membuat guru terkekang.

3. Tahap Evaluasi dan Tindak Lanjut

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan program, sekolah/madrasah harus membuat dan melaksanakan evaluasi pelaksanaan program, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Evaluasi jangka pendek dilakukan setiap semester, dengan tujuan untuk mengetahui keberhasilan dan ketidak berhasilan program secara bertahap. Evaluasi jangka panjang dilakukan setiap akhir tahun, tujuannya untuk mengetahui seberapa jauh program peningkatan mutu telah mencapai sasaran mutu yang telah ditetapkan. Dengan evaluasi ini akan diketahui kekuatan dan kelemahan program untuk diperbaiki pada tahun berikutnya.

Dalam melaksanakan evaluasi, kepala sekolah diharapkan mengikutsertakan setiap unsur yang terlibat dalam program, khususnya guru dan staf sekolah lainnya. Demikian pula, orang tua siswa dan masyarakat (Komite Sekolah/madrasah) harus dilibatkan untuk menilai keberhasilan program yang dilaksanakan. Namun agar penilaian yang dilakukan oleh sekolah dan masyarakat tidak terjadi perbedaan yang bersifat *prinsipil*, maka perlu dibuat kesepakatan standar penilaian.

Selanjutnya hasil evaluasi ditindaklanjuti oleh Kepala sekolah, guru, dan orang tua siswa untuk menyusun skala prioritas, menetapkan sasaran dan target sekolah, dan menyusun program kerja untuk meningkatkan mutu pendidikan.

BAB XIV

KOMITE SEKOLAH/MADRASAH

A. Konsep Dasar Komite Sekolah/Madrasah

Konsep Komite Sekolah/Madrasah di Indonesia, sebenarnya lebih banyak dipengaruhi oleh pengalaman negara maju seperti *School Board* (Dewan Sekolah) di Amerika Serikat. Dewan Sekolah merupakan model partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendidikan. Anggota dewan sekolah di berbagai negara maju tersebut, umumnya terdiri atas tokoh masyarakat yang didukung staf ahli bidang manajemen pendidikan (Sagala, 2004:). Menurut Hunt (1963), anggota Komite Sekolah minimal tiga laki-laki dan dua wanita. Mereka terdiri dari kelompok profesional, kelompok *skill* dan *unskill*. Pada tahun 1987 (Ornstein & Levine, 1989) jumlah anggota Dewan Sekolah di Amerika Serikat rata-rata 6 sampai 8, jumlah anggota Dewan Sekolah paling besar terdiri 19 anggota.

Ditinjau dari perspektif historis penyelenggaraan persekolahan di Indonesia, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam pendidikan sudah berjalan sejak lama. Sebelum tahun 1974 orang tua siswa telah membentuk wadah yang disebut POMG (Persatuan Orang Tua Murid dan Guru). Mulai tahun 1974, POMG dibubarkan dan diganti dengan BP3 (Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan).

Pembentukan BP3 didasarkan Instruksi Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri Dalam Negeri NO. 17/0/1974, dan NO. 29/0/1974. Menurut Sutopo (1982), merupakan organisasi nonstruktural yang ada di sekolah dan lebih bersifat konsultatif. Selanjutnya seiring dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan dan pemberlakuan otonomi daerah serta amanat undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, BP3 diganti dengan Komite Sekolah.

Keberadaan Komite Sekolah dalam Sistem Pendidikan Nasional cukup kuat. Secara yuridis telah dituangkan dalam Keputusan Mendiknas NO 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, dan pasal 56 Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Oleh karena itu, peran serta masyarakat diharapkan bersinergi dengan wadah ini. Dengan kata lain, peran masyarakat dan orang tua siswa di sekolah diharapkan lebih difokuskan terhadap peningkatan mutu pendidikan.

Dengan demikian, mengartikan Komite Sekolah seharusnya diletakkan dalam konteks partisipasi masyarakat dan orang tua siswa terhadap pendidikan, yang terkandung dalam surat keputusan Menteri Pendidikan Nasional di atas. Secara umum Komite Sekolah dapat diartikan sebagai lembaga mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada jalur pendidikan prasekolah, jalur pendidikan sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Pembentukan komite sekolah dimaksudkan agar ada suatu organisasi masyarakat sekolah yang mempunyai komitmen, dan loyalitas serta peduli terhadap peningkatan

mutu pendidikan di sekolah (Surat Keputusan Mendiknas Nomor 044 Tahun 2002). Komite sekolah dapat dikembangkan secara khas dan berakar dari budaya, nilai, dan kepercayaan yang dibangun sesuai dengan potensi masyarakat setempat. Oleh karena itu, komite sekolah yang dibangun merupakan pengembangan kekayaan filosofis masyarakat secara kolektif. Artinya, komite sekolah diharapkan mengembangkan konsep yang berorientasi kepada pengguna (*client model*), pembagian kewenangan (*power sharing and advocacy model*), dan kemitraan (*partnership model*) yang difokuskan pada peningkatan mutu pendidikan.

Sebagai organisasi masyarakat sekolah, komite sekolah dibentuk dengan tujuan, (1) Mewadahi dan menyalurkan aspirasi serta prakarsa masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di sekolah, (2) meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah, dan (3) menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan pendidikan yang berkulitas.

B. Komite Sekolah/Madrasah Dalam Perspektif Peningkatan Mutu Pendidikan

Di depan telah diuraikan bahwa, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sudah berjalan sejak lama. Keikutsertaan itu tidak terlepas dari kesadaran bersama akan pentingnya mutu pendidikan. Secara empiris menunjukkan bahwa, keterlibatan masyarakat dan orang tua siswa sangat membantu peningkatan mutu pendidikan. Departemen Pendidikan Nasional telah melakukan analisis dan kajian mengapa mutu pendidikan di Indonesia masih rendah. Hasilnya ada tiga

faktor yang menjadi penyebab. Faktor pertama, pengelolaan pendidikan nasional dilakukan secara *birokratik-sentralistik*, dimana pusat sangat dominan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan, sedangkan daerah dan sekolah lebih berfungsi sebagai pelaksana kebijakan pusat, dengan kata lain sekolah tidak memiliki otonomi. Faktor kedua, kebijakan pendidikan yang menggunakan pendekatan *input-output analysis* yang tidak dilaksanakan secara konsekwen. Pendekatan ini menganggap bahwa, apabila input pendidikan seperti pelatihan guru, pengadaan buku pelajaran, dan perbaikan sarana prasarana pendidikan dipenuhi mutu pendidikan akan meningkat. Faktor ketiga, peran serta masyarakat khususnya orang tua siswa dalam penyelenggaraan pendidikan sangat minim (Depdiknas, 2001: 2 - 3). Pendapat yang hampir sama juga dikemukakan oleh Suryadi (2003), bahwa, kekuasaan birokrasi yang bersifat *sentralistik* menyebabkan partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan menurun.

Bertitik tolak dari kesadaran akan pentingnya peran orang tua siswa dan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan, Pemerintah melalui Departemen Pendidikan Nasional mengambil kebijakan untuk mewadahi partisipasi orang tua siswa dan masyarakat dalam suatu wadah yang disebut komite sekolah (Surat Keputusan Mendiknas Nomor 044 Tahun 2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, dan Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional). Melalui komite sekolah, diharapkan orang tua dan masyarakat peduli terhadap mutu pendidikan dengan melalui beberapa peran yang diwujudkan dalam aktivitas-aktivitas untuk membantu peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Dengan kata lain, komite sekolah diharapkan lebih difokuskan terhadap peningkatan mutu

pendidikan. Dengan demikian, keberadaan Komite Sekolah sangat erat kaitannya dengan peningkatan mutu di sekolah

C. Proses Pembentukan Komite Sekolah/Madrasah

Proses pembentukan *School board* (Dewan Sekolah) di Amerika Serikat ditentukan oleh Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang terdaftar secara hukum. Anggota *School board* umumnya dilakukan melalui dua cara, yaitu pemilihan dan penunjukan. (Ornstein & Levine, 1989: 241). Pemilihan merupakan cara yang umum dipakai dalam menentukan anggota Dewan Sekolah. Sedangkan penunjukan umumnya berasal dari para pemimpin yang memiliki keahlian dan tidak berafiliasi pada partai politik

Mengacu pada Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah serta Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/ U/2002, prinsip pembentukan komite sekolah diharapkan didasarkan pada beberapa prinsip. Prinsip tersebut adalah (1) pembentukan komite sekolah/madrasah dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan demokratis, dan (2) komite sekolah harus dapat menjadi mitra sekolah yang sejajar. Prinsip transparan mengandung arti bahwa, proses pembentukan komite sekolah diharapkan dibentuk secara terbuka dan diketahui masyarakat secara luas, mulai dari tahap pembentukan panitia, kriteria calon, proses seleksi calon, pengumuman calon, seleksi calon, dan hasil proses pemilihan. Akuntabel diartikan bahwa, kinerja dan penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan oleh panitia persiapan pembentukan komite sekolah secara baik dan benar. Sedangkan prinsip demokratis diartikan bahwa, proses pemilihan pengurus dan anggota komite sekolah dilakukan dengan musyawarah mufakat atau dengan pemungutan suara sesuai dengan prinsip-prinsip demokrasi.

Sementara itu, proses pembentukan Komite sekolah melalui tiga tahap, yaitu persiapan, pemilihan, dan penetapan anggota serta pengurus komite sekolah. Pada tahap persiapan, Kepala Sekolah komite sekolah/madrasah lama membentuk panitia persiapan pembentukan Komite Sekolah. Panitia persiapan sekurang-kurangnya lima orang yang terdiri dari para praktisi pendidikan (Guru dan Kepala Sekolah), pemerhati pendidikan, tokoh masyarakat, tokoh agama, dunia usaha/industri, dan orang tua siswa. Panitia persiapan ini memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mempersiapkan serta melaksanakan proses pembentukan komite sekolah/madrasah.

Tahap Kedua, pemilihan anggota dan pengurus Komite Sekolah. tahap ini diharapkan berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh panitia persiapan pembentukan Komite Sekolah. Selain itu, diharapkan berjalan demokratis dengan musyawarah mufakat atau melalui proses pemilihan. Sesuai dengan buku Pedoman Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah, yang dikeluarkan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2002), dan buku Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah (Depdiknas, 2003), ada tujuh langkah langkah proses pemilihan komite sekolah, yaitu: (1) melakukan sosialisasi kepada masyarakat sekitar dan komite sekolah lama tentang rencana pembentukan komite sekolah/madrasah. Langkah ini dibutuhkan dengan tujuan agar masyarakat dapat memberi saran dan masukan tentang apa dan siapa yang pantas menjadi pengurus komite sekolah/madrasah (2) menyusun kreteria dan mengidentifikasi calon pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah. Proses ini dilakukan agar dapat memperoleh pengurus yang kredibel dan berkualitas, (3) menyeleksi calon anggota dari usulan masyarakat dan berdasarkan kreteria yang telah ditentukan,

(4) mengumumkan nama-nama calon pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah kepada masyarakat melalui media yang relevan, (5) menyusun nama-nama pengurus dan anggota terpilih setelah nama-nama yang diumumkan tidak ada keberatan masyarakat, (6) mengadakan rapat untuk memfasilitasi pemilihan pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah secara transparan dan demokratis, dan (7) menyampaikan hasil pemilihan pengurus dan anggota komite sekolah kepada Kepala Sekolah satuan pendidikan untuk diterbitkan surat keputusan.

Tahap ketiga, penetapan pembentukan anggota dan pengurus Komite Sekolah. Anggota dan pengurus yang terpilih dalam pemilihan, pertama kali ditetapkan dengan keputusan Kepala Sekolah satuan pendidikan. Selanjutnya penetapan anggota dan pengurus diatur dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Komite Sekolah.

Dengan demikian, mekanisme pelaksanaan tugas panitia persiapan adalah: (1) melakukan sosialisasi kepada masyarakat sekitar dan pengurus BP3 lama tentang rencana pembentukan komite sekolah/madrasah. Langkah ini dibutuhkan dengan tujuan agar masyarakat dapat memberi saran dan masukan tentang apa dan siapa yang pantas menjadi pengurus komite sekolah/madrasah (2) menyusun kriteria dan mengidentifikasi calon pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah. Proses ini dilakukan agar dapat memperoleh pengurus yang kredibel dan berkualitas, (3) menyeleksi calon anggota dari usulan masyarakat, (4) mengumumkan nama-nama calon pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah, (5) menyusun nama-nama pengurus dan anggota terpilih setelah nama-nama yang diumumkan tidak ada keberatan masyarakat, (6) mengadakan

rapat untuk memfasilitasi pemilihan pengurus dan anggota komite sekolah/madrasah secara transparan dan demokratis, dan (7) menyampaikan hasil pemilihan kepada Kepala Sekolah satuan pendidikan untuk diterbitkan surat keputusan.

Sesuai dengan Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah (Depdiknas, 2003), ada beberapa hal berkaitan dengan pembentukan pengurus komite sekolah/madrasah. Pertama, kepala sekolah dan pejabat pemerintah dalam bidang pendidikan tidak dapat menjadi ketua komite. Kedua, tidak ada badan pengawas atau badan pembina dalam komite. Tidak adanya badan pengawas dalam struktur organisasi komite sekolah/madrasah diharapkan komite secara langsung dapat diawasi masyarakat. Kepala sekolah juga bukan sebagai pembina karena secara organisasi memiliki posisi yang sejajar, dengan semangat kemitraan kepala sekolah tidak dapat mendikte dan memberikan komando atau arahan kepada komite sekolah/madrasah. Demikian juga sebaliknya, ketua komite sekolah tidak dapat memberikan perintah kepada kepala sekolah. Dengan demikian Kepala sekolah dan ketua komite memiliki kedudukan yang sejajar untuk bersama-sama meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.

Hampir senada dengan Keputusan Mendiknas di atas, dikemukakan oleh Fatah (2004), bahwa proses pembentukan Komite Sekolah seharusnya melalui tiga kegiatan, yaitu persiapan, pemilihan, dan penetapan. Dalam kegiatan persiapan, Kepala sekolah dan pengurus BP 3 lama membentuk panitia pembentukan Komite Sekolah, tugasnya menyiapkan segala sesuatu yang berkaitan dengan pemilihan dan penetapan hasil pemilihan anggota dan pengurus Komite Sekolah.

D. Peran Komite Sekolah/Madrasah

Di dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional, pasal 54 disebutkan bahwa, peran serta masyarakat dalam pendidikan meliputi peran serta perorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan. Peran masyarakat itu dapat sebagai sumber, pelaksana, dan pengguna hasil pendidikan.

Selanjutnya peran masyarakat tersebut secara lebih terinci, disebutkan pada pasal 56 bahwa, (1) masyarakat berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan melalui dewan pendidikan dan komite sekolah, (2) Dewan pendidikan sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat Nasional, Propinsi, dan Kabupaten/ Kota yang tidak mempunyai hubungan hirarkis, dan (3) Komite sekolah/madrasah sebagai lembaga mandiri dibentuk dan berperan dalam peningkatan mutu pelayanan pendidikan dengan memberikan pertimbangan, arahan dan dukungan tenaga, sarana dan prasarana, serta pengawasan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan.

Dengan demikian keberadaan Komite Sekolah/Madrasah diharapkan bertumpu pada landasan partisipasi masyarakat dalam meningkatkan kualitas layanan dan hasil pendidikan di sekolah. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002, tentang Pembentukan Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah disebutkan bahwa, ada

empat peran yang dapat dijalankan oleh Komite Sekolah. Keempat peran itu adalah sebagai berikut: (1) pemberi pertimbangan (*advisory agency*), (2) pendukung (*Supporting agency*), (3) pengontrol (*controlling agency*), dan (4) sebagai mediator (Depdiknas, 2002). Selanjutnya keempat peran Komite Sekolah tersebut dijabarkan dalam uraian di bawah ini.

Pertama, sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*). Peran komite sekolah ini, diharapkan dapat dijabarkan dengan memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada sekolah tentang: (1) kebijakan dan program pendidikan, (2) rencana anggaran pendapatan belanja sekolah, (3) kriteria kinerja sekolah, (4) kriteria tenaga kependidikan, (5) kriteria fasilitas pendidikan, dan (6) hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan. Terkait dengan peran ini, kegiatan operasional komite sekolah (Depdiknas, 2003) adalah: (1) mengadakan pendataan kondisi ekonomi dan sosial orang tua siswa, (2) menganalisis hasil pendataan sebagai bahan pertimbangan, dan masukan kepada sekolah, (3) menyampaikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi secara tertulis kepada sekolah, (4) memberikan pertimbangan kepada sekolah dalam rangka pengembangan kurikulum muatan lokal, (5) memberikan pertimbangan kepada sekolah untuk meningkatkan proses pembelajaran dan pengajaran yang menyenangkan, dan (6) memberikan masukan dan pertimbangan kepada sekolah dalam penyusunan visi, misi, tujuan, kebijakan, dan kegiatan sekolah.

Kedua, sebagai pendukung sekolah (*Supporting agency*). Komite sekolah dapat mendorong orang tua dan masyarakat untuk berpartisipasi dalam pendidikan. Dalam peran ini, aktivitas operasional komite sekolah (Depdiknas, 2003)

adalah: (1) mengadakan rapat atau pertemuan secara berkala dengan orang tua siswa dan masyarakat, (2) mencari bantuan dana dari dunia usaha dan industri untuk biaya pembebasan uang sekolah bagi siswa yang berasal dari keluarga tidak mampu, (3) mengadakan pendekatan kepada masyarakat dan orang tua siswa yang dipandang mampu untuk menjadi narasumber dalam kegiatan intrakurikuler bagi peserta didik di sekolah, (4) memberi dukungan kepada sekolah untuk pemeriksaan kesehatan siswa, (5) memberi dukungan kepada sekolah untuk pemberantasan narkoba baik secara preventif maupun kuratif, (6) memberi dukungan kepada sekolah dalam bentuk dana untuk kegiatan ekstra kurikuler di sekolah,

Bentuk peran komite sekolah/madrasah sebagai pendukung sekolah, juga diwujudkan dengan menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan pendidikan di sekolah. Implementasinya diwujudkan dalam aktivitas operasional komite sekolah (Depdiknas, 2003) sebagai berikut: (1) memverifikasi RAPBS yang diajukan kepala sekolah, (2) memberikan pengesahan terhadap RAPBS yang diajukan kepala sekolah setelah melalui proses verifikasi dalam rapat pleno komite sekolah, (3) memotivasi orang tua siswa dan masyarakat kalangan menengah ke atas untuk meningkatkan komitmennya bagi upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah, (4) membantu sekolah dalam rangka penggalangan dana masyarakat.

Peran komite sekolah sebagai pendukung sekolah, juga dapat diwujudkan dengan mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu di sekolah. Implementasinya diwujudkan dalam aktivitas operasional komite sekolah

(Depdiknas, 2003) sebagai berikut: (1) melaksanakan konsep subsidi silang dalam penarikan iuran pada orang tua siswa, (2) mengadakan kegiatan inovatif untuk meningkatkan komitmen orang tua siswa dan masyarakat ke sekolah, dan (3) membantu sekolah dalam menciptakan hubungan dan kerjasama antara sekolah dan orang tua siswa dan masyarakat.

Ketiga, sebagai pengontrol (*controlling agency*). Komite Sekolah diharapkan melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan. Bentuk aktivitas operasional komite yang diharapkan adalah: (1) mengadakan rapat secara rutin maupun insidental dengan kepala sekolah dan dewan guru, (2) saling mengadakan silaturahmi dengan sekolah, (3) meminta penjelasan kepada sekolah tentang hasil belajar siswa, dan (4) bekerja sama dengan sekolah dalam penelusuran dan pemberdayaan alumni untuk membantu kegiatan sekolah. Disamping itu, dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan di sekolah, Komite Sekolah dapat melakukan beberapa hal sebagai berikut: (1) melakukan dan menyampaikan hasil kajian pelaksanaan program sekolah pada *stakeholder* secara periodik baik berupa keberhasilan maupun kegagalan sekolah, dan (2) menyampaikan laporan pertanggungjawaban bantuan masyarakat baik berupa dana atau non dana kepada masyarakat dan pemerintah setempat.

Keempat, sebagai mediator antara sekolah, pemerintah dan masyarakat. Peran ini mengandung kewajiban bahwa, Komite Sekolah seharusnya dapat menjadi jembatan antara kepentingan pemerintah sebagai eksekutif dan masyarakat sebagai *stakeholder* pendidikan. Wujudnya adalah melakukan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat. Dalam hal

ini, bentuk aktivitas operasional komite sekolah adalah: (1) membina hubungan dan kerjasama yang harmonis dengan seluruh *stakeholder* sekolah, (2) mengadakan penjajagan tentang kemungkinan untuk dapat mengadakan MOU dengan lembaga lain demi peningkatan mutu sekolah. Selain itu, peran sebagai mediator juga dapat diwujudkan dengan menampung dan menganalisis aspirasi, ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan masyarakat. Bentuk aktivitas operasional komite sekolah adalah: (1) menyebarkan angket untuk memperoleh saran, masukan, dan ide kreatif dari orang tua dan masyarakat, dan (2) menyampaikan laporan kepada sekolah secara tertulis tentang hasil pengamatannya terhadap sekolah.

Peran serta masyarakat melalui komite sekolah ditegaskan oleh Satori (2005) bahwa, peran harus diarahkan pada penciptaan budaya kelembagaan baru dalam pengelolaan sekolah yang mencakup: (1) komite sekolah merupakan patner sekolah secara bersama-sama mengupayakan kemajuan sekolah yang diorientasikan demi kepentingan peserta didik, (2) Pengembangan Perencanaan Strategik Sekolah dengan merumuskan program-program prioritas sekolah, sasaran-sasaran pengembangan sekolah, strategi pengembangan sekolah, analisis kebutuhan dan penyusunan perencanaan sekolah, (3) Pengembangan Perencanaan Tahunan Sekolah. Perencanaan ini merupakan pengembangan perencanaan strategik, seperti program tahunan sekolah, dan RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah), (4) melakukan monitoring internal dan evaluasi diri secara regular, melaporkan dan membahasnya dalam rapat komite sekolah, (5) Menyusun Laporan Tahunan Sekolah, (6) Melakukan Review Sekolah, (7) Melakukan Survey pendapatan sekolah dari *stakeholder*

sekolah, (8) menyelenggarakan hari terbuka (*Open day*) bagi orang tua siswa dan masyarakat agar memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap kehidupan internal sekolah, dan (9) Memantau kinerja sekolah, yang meliputi kinerja manajemen, kepemimpinan, mutu guru, mutu pembelajaran, prestasi belajar siswa, disiplin siswa, dan tata tertib sekolah.

Sementara itu, Hatry (Dalam Rosyada, 2005: 276) menjelaskan tugas-tugas komite sekolah sebagai berikut; (1) mengembangkan akses sekolah pada dana, sehingga sekolah mampu membangkitkan berbagai sumber dana potensial untuk mendukung proses pembelajaran siswa, (2) mengembangkan *budgeting* sekolah dalam konteks pengembangan kemampuan pembiayaan untuk mendanai berbagai program sekolah, (3) menentukan struktur anggaran sekolah, (4) berpartisipasi dalam pemilihan kepala sekolah, dan wakil kepala sekolah, dan (5) ikut serta dalam memberikan pendapat tentang kurikulum dalam konteks peningkatan kualitas hasil pembelajaran, dan memberikan masukan-masukan pada sekolah tentang kualifikasi kompetensi siswa yang akan dihasilkan sekolah.

Terkait dengan tugas komite sekolah, Duhou (1999: 66) menjelaskan tentang pengalaman sekolah yang telah menjalankan manajemen berbasis sekolah di Victoria's school, Australia. Dipaparkan bahwa, tugas-tugas komite sekolah yang dikembangkan adalah sebagai berikut; (1) komite sekolah terlibat dalam membuat dan menyusun berbagai kebijakan pendidikan di sekolahnya, (2) mendirikan komite pendidikan tingkat regional, dan mendorong keterwakilan tiap sekolah pada komite regional tersebut, dan (3) pada komite regional diperkuat *expert* dalam bidang-bidang yang diperlukan, dan komite tersebut independen, tidak terikat

dengan birokrasi pendidikan, namun bertanggungjawab dengan menteri.

Di bagian lain, menurut Fattah (2004: 122) memerinci tugas pokok komite sekolah adalah sebagai berikut: (1) menyelenggarakan rapat komite sesuai program yang ditetapkan, (2) bersama-sama sekolah merumuskan dan menetapkan visi dan misi sekolah, (3) bersama-sama sekolah menyusun standar pelayanan pembelajaran di sekolah, (4) bersama-sama sekolah menyusun rencana strategik sekolah, (5) bersama-sama sekolah menyusun dan menetapkan rancangan anggaran pendapatan dan belanja sekolah, (6) membahas dan turut menetapkan pemberian tambahan kesejahteraan berupa honorarium personil sekolah, (7) Bersama-sama sekolah mengembangkan potensi kearah prestasi unggulan, baik yang bersifat akademis (nilai tes harian, cawu/tahunan dan NEM), maupun yang bersifat non akademis (keagamaan, olahraga, seni atau keterampilan yang ada di tempat sekolah pertanian, kerajinan tangan dengan teknologi sederhana), (8) menghimpun dan menggali sumber dana dari masyarakat untuk meningkatkan kualitas pelayanan sekolah,(9) mengelola kontribusi masyarakat berupa uang yang diberikan pada sekolah, (10) mengelola kontribusi masyarakat yang berupa non material (tenaga, pikiran) diberikan pada sekolah, (11) mengevaluasi program sekolah secara professional sesuai kesepakatan dengan pihak sekolah meliputi pengawasan penggunaan sarana dan prasarana sekolah, pengawasan keuangan secara berkala dan berkesinambungan, (12) mengidentifikasi berbagai permasalahan dan memecahkan bersama-sama dengan pihak sekolah, (13) memberikan respons terhadap kurikulum yang dikembangkan secara standar nasional maupun local, (14) memberikan motivasi, penghargaan (baik berupa materi

maupun non materi) kepada tenaga kependidikan atau kepada seseorang yang berjasa kepada sekolah secara professional sesuai dengan kaidah professional guru atau tenaga administrasi sekolah, (15) memberikan otonomi professional kepada guru mata pelajaran dalam melaksanakan tugas-tugas kependidikannya sesuai kaidah dan kompetensi guru, (16) membangun jaringan kerjasama dengan pihak luar sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan proses dan hasil pendidikan, (17) memantau kualitas proses pelayanan dan hasil pendidikan di sekolah, (18) mengkaji laporan pertanggungjawaban pelaksanaan program yang dikonsultasikan oleh kepala sekolah, (19) menyampaikan usul atau rekomendasi kepada pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Dengan demikian, dalam konteks tugas operasionalnya, komite sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, tidak hanya terbatas dalam penyusunan *budgeting* sekolah dan dana saja, tetapi juga terlibat aktif dalam penyusunan berbagai kebijakan sekolah, khususnya tentang perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang. Komite sekolah diharapkan terlibat aktif dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan berbagai program operasional sekolah. Selain itu, komite sekolah juga diharapkan terlibat dalam evaluasi dan pengawasan pelaksanaan program sekolah.

Sementara itu, sebagai perbandingan dan kajian, di bawah ini dipaparkan kewenangan dan tanggungjawab Dewan Sekolah di Amerika Serikat (Ornstein & Levine, 1989: 243), sebagai berikut:

1. *Policy. School boards set the general rules about what be done in the schools, who will do it, and how it will be done.*

2. *Staffing. Technically the board is responsible for hiring all the employes of the school district. In practice, however, school boards usually confine themselves to recruitment and selection of the school supperintendent (the district's chief executive officer) and high-ringking members of the central office sttaf. Decisions on the hiring and retention of principals and teachers are usually made at lower levels of the hierarchy, after review by professional peers.*
3. *Employee relations. School bords members are responsible for all aspects of employee relation, including collective bargaining with teacher unions. Large school districts rely on consultants or attorneys to negotiate with teachers; small school districts may use the supperintendent or a school board committee to negotiate.*
4. *Fiscal matters. The board must keep the school district solvent, effect savings when possible, and get the most out of every tax dollar. The school district usually has a larger budget than does any other local public agency; the school supperintendent normally makes more money than any other local official, including the mayor, fire, chief, and police chief.*
5. *Students. The board addresses questions of student rights and responsibilities, extracurricular activities, attendance, and requirements for promotion and graduation.*
6. *Curriculum. The school board is in charge of defeloping curriculum especially as it relates to state law and guidelines- and approving the textbooks to be used.*
7. *Community relations. The school board must be responsive not only to parents but also to other members of the community.*
8. *Intergovernmental requirements. Federal and state agencies establish a variety of requirements for local school, and the*

school board is responsible for seeing that these mandates are carried out.

Jadi kewenangan dan tanggungjawab dewan sekolah di Amerika Serikat sangat luas, yang meliputi: (1) kebijakan, menetapkan program dan pelaksanaannya di sekolah, (2) kepegawaian, menyusun struktur dan merekrut pegawai sekolah, termasuk guru, karyawan dan kepala sekolah, (3) hubungan pegawai, (4) masalah keuangan atau dana, (5) pembinaan kesiswaan, (6) pengembangan kurikulum, (7) hubungan masyarakat, dan (8) keperluan antar pemerintah.

Peran dan fungsi komite sekolah menurut Suryadi (2003) tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan Manajemen berbasis Sekolah di tingkat sekolah. Beberapa aspek manajemen yang secara langsung menjadi urusan dan wewenang tingkat sekolah diuraikan di bawah ini.

Pertama, menetapkan visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah. Salah satu indikator kemandirian sekolah adalah jika sekolah memiliki kemampuan dan mampu menyusun visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah. Jika pada era *sentralistik*, sekolah selalu menunggu perintah dari atas, dalam era *otonomi* daerah, sekolah diharapkan memiliki kesadaran dan kemampuan untuk menentukan dan mengembangkan sekolah sesuai dengan sumberdaya yang dimilikinya. Oleh karena itu, dituntut kemampuan untuk bekerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat sebagai mitra kerjanya. Sebagai wujud penjabaran kerjasama itu adalah dengan terlibatnya secara aktif orang tua siswa dan masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah untuk bersama-sama menyusun program kerja sekolah dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah.

Kedua, memiliki kewenangan dalam penerimaan siswa baru, sesuai dengan sumberdaya yang dimiliki sekolah. Berdasarkan sumber daya pendukung yang dimilikinya termasuk ruang kelas, jumlah guru, dan staf administrasi yang ada, sekolah dituntut bertanggungjawab dalam menentukan jumlah siswa yang akan diterima, syarat siswa yang akan diterima, dan syarat lain terkait dengan penerimaan siswa baru. Namun demikian beberapa ketentuan yang ditetapkan Dinas pendidikan kabupaten atau kota perlu mendapatkan pertimbangan secara bijak.

Ketiga, menetapkan kegiatan intrakurikuler dan ekstrakurikuler yang diadakan dan dilaksanakan oleh sekolah. Sekolah dan komite sekolah diharapkan dalam menyusun program intrakurikuler dan ekstrakurikuler mempertimbangkan kepentingan daerah dan kepentingan nasional serta masa depan lulusannya. Oleh karena sekolah perlu diberi kewenangan melaksanakan kurikulum nasional, kurikulum lokal dengan kemungkinan menambah kurikulum sekolah, dengan meminta pertimbangan kepada komite sekolah. Dengan kata lain, sekolah diberi keleluasaan mengembangkan kualitas pendidikan di sekolah dengan tidak meninggalkan kurikulum yang bersifat nasional. Tentu saja dengan memperhatikan kemampuan anggaran sekolah.

Keempat, pengadaan sarana prasarana pendidikan. Kewenangan ini termasuk di dalamnya pengadaan buku pelajaran, sarana belajar mengajar, sarana pengembangan bakat dan prestasi siswa, dengan memperhatikan standar dan ketentuan yang berlaku. Oleh karena itu, pengadaan buku harus memperhatikan penilaian dari otoritas pemerintah pusat, propinsi, dan kabupaten atau kota.

Kelima, proses pembelajaran. Kewenangan ini merupakan kewenangan profesional yang dimiliki sekolah. Kepala Sekolah dan para guru merancang proses pembelajaran yang memungkinkan siswa dapat belajar dengan lancar dan berhasil. Dalam konteks ini disarankan menggunakan model pembelajaran yang memungkinkan siswa aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan atau yang sering dikenal dengan model PAKEM (Pembelajaran, Aktif, Kreatif, Efektif, dan Menyenangkan).

E. Strategi Pemberdayaan Komite Sekolah dalam Peningkatan Mutu pendidikan

Desentralisasi pendidikan di tingkat sekolah merupakan suatu bentuk desentralisasi yang sangat esensi dalam manajemen berbasis sekolah. Oleh karena itu, sekolah bersama komite sekolah seharusnya diberi peran yang lebih besar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan peningkatan mutu pendidikan di sekolah (Suryadi, 2003). Dalam konteks pemberdayaan komite sekolah, ada beberapa alasan mengapa sekolah perlu memberi peran yang lebih besar kepada komite sekolah dalam manajemen peningkatan mutu: Pertama, selama ini, salah satu penyebab rendahnya mutu pendidikan adalah karena sekolah belum memiliki kemandirian atau otonomi yang signifikan dalam pengelolaan sekolah. Kedua, hasil analisis Depdiknas (2001: 2 - 3) menunjukkan bahwa, rendahnya mutu pendidikan karena minimnya partisipasi orang tua siswa dan masyarakat dalam peningkatan mutu. Ketiga, secara yuridis komite sekolah merupakan wadah pemberdayaan peran serta masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan (Kepmendiknas 044 Tahun 2002, dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003). Keempat, memberdayakan komite sekolah merupakan

bagian mengelola *stakeholders* eksternal yang berada di luar kendali sekolah (*uncontrollable*) yang dapat memberi peluang kepada sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pada dasarnya paradigma manajemen berbasis sekolah/madrasah adalah model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif dalam rangka memenuhi kebutuhan mutu pendidikan di sekolah. Sebagai implementasi pengambilan keputusan partisipatif adalah masyarakat dilibatkannya dalam manajemen persekolahan di sekolah. Selanjutnya sebagai perwujudan partisipasi masyarakat dalam manajemen sekolah adalah dengan dibentuknya dewan pendidikan di tingkat kabupaten/kota dan komite sekolah di tingkat satuan pendidikan (Danim, 2005: 28).

Lahirnya Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 044/U/2002 tanggal 2 April 2002, telah melahirkan proses pembentukan komite sekolah di setiap satuan jenjang pendidikan mulai dari pendidikan dasar sampai pendidikan menengah. Oleh karena itu, agar peran dan fungsi Komite Sekolah dapat berjalan secara efektif dan berdaya guna bagi peningkatan mutu sekolah, maka diperlukan adanya upaya dan strategi tertentu yang dapat menjamin pemberdayaan komite sekolah berjalan efektif. Menurut Hough (1984: 25) ada empat faktor yang membuat implementasi suatu kebijakan berhasil, sebagaimana yang dikatakannya dalam *Educational Policy An International Survey*, seperti di bawah ini;

Success in implementation basically depends on four factors. First, there is the policy design. An ideal policy is one that is clear with unambiguous goals, a policy will have a reduced chance of success if it is based on a defective theoretical conception, or if the objectives are unclear or unrealistic.

A second factor is the implementation strategy. Generally simple straight forward programmes that anticipate accurately likely problems and that require minimal management effort have the best chances of success.

A third factor affecting success with implementation is the commitment and capacity of the bureaucratic system, capacity includes the political resources available and means available to secure compliance.

Fourth, there are environment factors, particularly the degree of support or opposition encountered in the community, and the ability of those likely to benefit to be able to build effective coalitions of on-going support and political pressure.

Dengan demikian merujuk pada pendapat Hough di atas, dapat dikatakan bahwa, keberhasilan implementasi suatu kebijakan tergantung pada empat hal, yaitu: (1) desain kebijakan, (2) strategi implementasi suatu kebijakan, (3) komitmen dan kapasitas pelaksana kebijakan, dan (4) faktor lingkungan.

Dalam konteks pemberdayaan komite sekolah, beberapa strategi diharapkan dapat meningkatkan wawasan, dan kemampuan manajerial pengurus komite sekolah dalam membantu peningkatan mutu (Depdiknas, 2006). Ada beberapa strategi yang dapat dilakukan, yaitu pertama melakukan persuasi dan menumbuhkan kesadaran kepada Komite Sekolah dan orang tua siswa dalam peningkatan mutu di sekolah. Dalam hal ini, mereka seharusnya disadarkan bahwa partisipasinya sangat dibutuhkan oleh sekolah, dan jika dilakukan dengan baik akan sangat menguntungkan bagi mereka sendiri, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Crosby (dalam Sallis, 2006: 113) langkah mendasar

dalam program peningkatan mutu adalah membangun komitmen manajemen dalam peningkatan mutu.

Kedua, mengikutsertakan Komite Sekolah dan orangtua siswa dalam manajemen sekolah. Keterlibatan tersebut, dalam proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi peningkatan mutu di sekolah. Dengan dilibatkannya mereka dalam proses manajemen mutu di atas, dapat lebih menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab pada peningkatan mutu di sekolah. Menurut Duke dan Canady (1991: 125) dalam beberapa penelitian hasilnya sangat meyakinkan bahwa, keterlibatan warga sekolah, termasuk orang tua siswa sangat positif mendukung keberhasilan pelaksanaan suatu kebijakan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika komite sekolah dan orang tua berpartisipasi secara maksimal dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah akan mempermudah keberhasilan peningkatan mutu yang diharapkan.

Ketiga, mengikutsertakan tokoh masyarakat dalam proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi peningkatan mutu di sekolah. Kondisi sosiologis dan psikologis masyarakat Indonesia pada umumnya masih paternalistik, artinya masih sangat tergantung pada tokoh tertentu. Oleh karena itu, dengan dilibatkannya tokoh masyarakat tersebut, diharapkan akan lebih mudah menggerakkan partisipasi orang tua siswa dan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan.

Keempat, akuntabilitas sekolah berjalan baik. Dengan akuntabilitas yang berjalan baik diharapkan orang tua siswa dan masyarakat yang terhimpun dalam komite sekolah menjadi tambah yakin bahwa program peningkatan mutu telah dilaksanakan secara maksimal dan dana yang mereka keluarkan benar-benar telah digunakan sesuai program

yang telah dibuat bersama (Depdiknas, 2001). Oleh karena itu, sekolah diharapkan selalu memiliki budaya tertib administrasi dan secara jujur melaporkan keberhasilan dan ketidakberhasilan peningkatan mutu di sekolah kepada orang tua siswa.

Kelima, pelatihan, seminar, workshop anggota dan pengurus Komite Sekolah tentang peningkatan mutu dan pemberdayaan komite sekolah. Dengan pelatihan, seminar, dan workshop, wawasan pengurus komite sekolah akan bertambah, dan diharapkan dapat mengembangkan kemampuan manajerial pengurus komite sekolah dalam mengelola organisasi, dan peningkatan mutu di sekolah (Depdiknas, 2006). Disamping itu, melalui pelatihan, seminar, dan workshop diharapkan pengurus komite lebih efektif dalam menggerakkan orang tua siswa untuk peningkatan mutu di sekolah.

Sementara itu, menurut Suryadi (2003) untuk memberdayakan komite sekolah, sekaligus dapat meningkatkan peran orang tua siswa dan masyarakat, sekolah harus dapat membina kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat secara kondusif dan menyenangkan. Itulah sebabnya dalam paradigma Manajemen Berbasis Sekolah mengandung makna sebagai manajemen partisipatif yang melibatkan peran serta masyarakat, sehingga semua kebijakan dan keputusan yang diambil adalah kebijakan dan keputusan bersama. Oleh karena itu, mobilisasi warga sekolah dan komite sekolah diharapkan secara sinergis mengarah pada satu tujuan, yaitu peningkatan mutu dan kesesuaian pendidikan dengan pengembangan masyarakat.

Adanya sinergi antara komite sekolah dengan sekolah dapat mengakibatkan tumbuhnya tanggung jawab bersama

antara sekolah dan masyarakat sebagai mitra kerja dalam membangun pendidikan di sekolah. Melalui komite sekolah, masyarakat dan orang tua siswa dapat menyalurkan berbagai ide untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Dengan pemberdayaan komite sekolah secara optimal, maka pengawasan penggunaan keuangan dan pertanggungjawaban sekolah dapat berjalan transparan dan akuntabel. Pengembangan pendidikan juga akan dapat berjalan lebih inovatif, karena memberi peluang munculnya ide dan kreativitas *stakeholder* pendidikan di sekolah.

Agar kerjasama orang tua siswa dan komite sekolah dengan sekolah berjalan kondusif, menurut Suryadi (2003) adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan Rencana dan Program Sekolah

Sebagai pelaksana terdepan dalam pendidikan, sekolah bertanggungjawab dalam menentukan dan melaksanakan kebijakan pendidikan sesuai dengan arah kebijakan pendidikan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Oleh karena itu, sekolah memiliki tugas dan kewajiban dalam menjabarkan kebijakan pendidikan nasional menjadi program-program operasional penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Untuk itu, agar dapat memerankan fungsi ini, komite sekolah diharapkan menjadi pendamping dan penyeimbang bagi sekolah, sehingga setiap program yang disusun oleh sekolah dapat diberi masukan yang sesuai dengan aspirasi masyarakat yang diwakili komite sekolah. Terkait dengan kebijakan dan program sekolah ini, komite sekolah dapat menyatakan setuju atau tidak setuju dengan argumentasi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Selain melaksanakan kurikulum yang telah ditetapkan oleh pusat, propinsi, dan kabupaten/kota, sekolah dapat menyusun program *life skills* yang sesuai dengan keadaan dan kebutuhan masyarakat sekitar. Dalam penyusunan *life skills*, komite sekolah dapat membantu sekolah untuk mengumpulkan fakta-fakta tentang kebutuhan dan potensi sumber daya yang tersedia dalam masyarakat untuk dituangkan ke dalam program pendidikan *life skills* di sekolah. Mekanisme yang mungkin dapat dilakukan adalah melalui rapat komite sekolah tahunan dan setiap semester.

2. Penyusunan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)

Dalam fungsinya sebagai pelaksana pendidikan yang otonom, sekolah berperan dalam menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah setiap tahun ajaran, untuk digunakan selama tahun ajaran. Program-program yang sudah dirumuskan selama satu tahun perlu dituangkan dalam RAPBS, baik yang bersumber dari pemerintah pusat, pemerintah propinsi, pemerintah kabupaten/kota, komite sekolah, dan sumber-sumber lain yang diperoleh oleh sekolah. Dengan demikian, setiap sumber yang diperoleh oleh sekolah harus sepenuhnya diperhitungkan sebagai pendapatan resmi sekolah dan harus diketahui bersama baik oleh pihak sekolah seperti: kepala sekolah, guru, pegawai, dan para siswa maupun oleh komite sekolah sebagai wakil *stakeholder* pendidikan. Begitu juga dari belanja sekolah, seluruh pengeluaran untuk kegiatan pendidikan di sekolah harus diketahui bersama baik oleh pihak sekolah maupun pihak komite sekolah, sesuai rencana dan program yang telah disusun bersama oleh kedua belah pihak.

Jadi penyusunan RAPBS seharusnya melibatkan komite sekolah dan dibuat bersama antara sekolah dan komite sekolah. Selanjutnya RAPBS harus disyahkan atas dasar persetujuan bersama antara pihak sekolah dan komite sekolah, dan ditandatangani oleh kepala sekolah dan ketua komite sekolah, sehingga menjadi Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah yang resmi. Mekanisme ini diperlukan untuk mempersempit penyalahgunaan keuangan baik dalam pendapatan maupun pengeluaran sekolah, sehingga pendayagunaan anggaran semakin efisien.

3. Pelaksanaan Program Pendidikan

Sistem pendidikan pada masa orde baru, secara langsung dikendalikan oleh sistem birokrasi dari pusat. Pada waktu itu sekolah-sekolah adalah bagian dari sistem birokrasi yang harus tunduk dan patuh pada aturan birokrasi. Pengaturan penyelenggaraan pendidikan dilakukan secara baku dari pusat, sejak perencanaan pendidikan dan pelaksanaan pendidikan. Dengan kata lain, sekolah-sekolah tidak diberi kesempatan untuk mengurus dan mengatur dirinya sendiri secara mandiri.

Dalam era desentralisasi pendidikan, melalui paradigma manajemen berbasis sekolah, sekolah-sekolah diberi kesempatan seluas-luasnya untuk mengurus dan mengatur pelaksanaan pendidikan pada masing-masing sekolah. Pelaksanaan pendidikan di sekolah dalam tempat yang berlainan dimungkinkan untuk menggunakan sistem dan pendekatan pembejaran yang berbeda. Kepala sekolah bersama warga sekolah diberi keleluasaan untuk mengelola pendidikan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada berdasarkan standar yang ditetapkan pemerintah.

DAFTAR RUJUKAN

- Adams, D & Thut, I. N. 1984. *Educational Patterns Contemporary Societies*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
- Arcaro, J. S. 1995. *Quality in Education: An Implementation handbook*. New Hampshire Concord: St. Lucie Press.
- Bafadal, I. 2002. *Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar*. Artikel diterbitkan di Jurnal FIP Universitas Negeri Malang.
- Buford, J. A, and Badeian, A. G. 1988. *Management In Extension 2nd Edition*. Alabama: Auburn University.
- Caldwell, B. J & J. M. Spinks. 1988, *The Self Managing School*. London: Falmers Press.
- Caldweel. B.J. and J.M. Spinks. 1993. *Leading the Self Managing School*. London, Washington: The Falmer Press.
- Campbell, R. F., Fleming, T., Newwll, L. J and Bennion J. W. 1987. *A History of Thought and Practice Educational Administration*. Teacher College, Culumbia University.
- Cheng, Y. C. 1993. *Profiles of organizational culture and effective schools. School Effectiveness and School Improvement*, 4(2):85-110.

- Connor, P. E., Haimans, T., & Scott W. 1974. *Dimensions in Modern Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Cortada, J. W. 1995. *TQM For Information Systems Management. Total Quality Management Terapan dalam Manajemen Sistem Informasi*. Terjemahan EkoSuwardi.1996. Yogyakarta : Andi.
- Cortada, J. W. 1993. *TQM For Sales and Marketing Management*. New York: McGraw-Hill International.
- Greemers, B.P.M., & Reynold, D. (ed). 1993. *School Effectiveness and School Improvement. An. International Journal of Research, Pollicy and Practice*. Lisse: Sweets & Zietlinger.
- Danim. S. 2006. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Buku 1. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan menengah Umum.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2003. *Acuan Operasional dan Indikator Kinerja Komite Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Depdiknas.
- Direktorat Pendidikan menengah Umum, Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Pengembangan Kultur Sekolah*. Jakarta: Dit Dikmenum
- Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen PMPTK.I. 2007. *Pengembangan Budaya dan Iklim Pembelajaran di Sekolah*. Jakarta: , Dirjen PMPTK

- DeRoche, F.E. 1985. *How School Administrators Solve Problem*. Engelwood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Duhou I. A. 199. *School Based management*. Paris: UNESCO.
- Duke, L. D., & Canady, R. L. 1991. *School Policy*. New York: McGraw-Hill. Inc.
- Effective Schools Consortia network. 1987. *Effective School Characteriscs*. Albany: ESCN
- Engkoswara, dan Komariah, A. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Fattah, N. 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*. Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Flippo, E. P., & Musinger, G. M. 1975. *Managemet*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Gibbons, M. 1986. *School Improvement Program*. Ohio: Culumbus Public Schools, Dept. of Evaluation Services.
- Gibson, J, L, Ivancevich, J.M Donnelly. J. R, J. H and Konopaske, R, 2006. *Organization Behavior, structure Processis*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Gorton, R. A. 1976. *School Administration (Challenge and Opportunity for Leadership)*. Iowa: Wm. C. Brown Company Publishers.
- Greenberg, J., and Baron, R. A. 1995. *Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hanson, E. M. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and bacon.

- Halpin, A. W. 1971. *Theory and Research in Administration*. New York: The McMillan Company
- Handoko, T. H. 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada
- Harris, Philip R. 1998. *The New Work Culture*. Amherst: HRD Press.
- Hatry, H. P. 1994. *Implementing School-Based Management Insight into Decentralization from Science and Mathematics Departement*. Washington: The Urban Institute.
- Hersey, P. and Blanchard, K. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hodge, B.J., and W.P. Anthony. 1988. *Organizational Theory (3rd. ed.)*. Boston, Massa-Chusetts: Allyn and Bacon, Inc.
- Hoy, W. K, and Miskel, C. G. 1990. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*. New York: Random House by Lane Akers, Inc.
- Hoy, W. K, and Miskel, C. G. 2014. *Educational Administration, Theory, Research, and Practice Ninth Edition*. Boston: McGraw-Hill, Inc.
- Hunt, H. C. 1963. *Educational Administrasion and Finance*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Ripublik Indonesi, Nomor 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Depdiknas
- Keputusan Direktur jendral Kelembagaan Agama Islami, Nomor DJ II/409/U/2003 Tentang Pedoman dan Pembentukan Komite*

Madrasah. Jakarta: Dirjen kelembagaan Agama Islam, Departemen Agama.

Kohen, J. M. 1977. *Rural Development partisipation*. USA: Cornel University.

Komarudin. 1989. *Ensiklopedi Manajemen*. Bandung: Alumni.

Koonzt, H. Cyril & O'Donnell. 1982. *Esencial of management*. New Delhi: Tate McGraw Hill Publishing Company.

Koonzt, H. Cyril & O'Donnell. 1972. *Principle of management an analysis of Managerial Funnction*. Tokyo: McGraw Kogakusha Ltd.

Longenecker, J. G. *Principles of Management and Organizational Behavior*. Columbus, Ohio: Charle E. Merrill Publishing Company.

Mantja, W. 1999. *Mencari Format Desentralesasi di Bidang Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*. Makalah disajikan dalam seminar nasional Formula Manajemen Pendidikan dalam Kerangka Otonomi Daerah Di Bidang Pendidikan, Malang, 23 Agustus 1999.

Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul, Metodologi Untuk meningkatkan Mutu Pendidikan*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.

Murillo, J. J. 2002. Good Effective School Improvement in Spain. *Educational Research and Evaluation*. VOl. 8 NO. 4, pp 387-410.

Murdick R. G, & Roos J. E. 1983. *Information System for Modern Management*. New Delhi: Prentice Hall of India.

- Nurihsan, A. J. 2005. *Strategi Layanan Bimbingan dan Konseling*. Bandung: Refika Aditama.
- Ornstein, A. C, and Levine D. U. 1989. *Foundations of Education*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Owens, R.G. 1987. *Organizational Behavior In Education*. New Jersey: Engelwood Cliffs Prentice Hall, Inc.
- Owens, R. G. 1995. *Organizational Behavior in Education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: BP. Cipta Jaya.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2005 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional. Jakarta: Sinar Grafika.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. Jr. 1982. *In Search of Excellent: lesson from America's Best Run Companies*. New York: Harper and Row Publisher, Inc.
- Peterson, M.W. (ed). 1986. *Organizational Culture in The Study of Higher Education, ASHE Reader on Organization and Gabvermance in Higher Education: (3rd ed.)*. Lexington: Ginn Press.
- Pidarta. M. 1997. *Landasan Kependidikan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rivai, V. 2002. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Coulter, P. 1999. *Management, Sixth Edition*. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall, Inc.

- Robbins, S. P. 2002. *Essential Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N. J. :Prentice Hall, Inc.
- Rosyada, D. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis, Sebuah Model Pelibatan Masyarakat Dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, S. 2004. *Manajemen berbasis Sekolah & Masyarakat. Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*. Jakarta: Rakasta Samasta.
- Sallis, E. 2006. *Total Quality Managemen In Educationt*. London: Kogan Page Ltd.
- Sergiovanni, T. J. 1987. *Principalship of Reflective Prakte Perpective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Sergiovanni. T.J., M. Burlingame, F.S. Coombs, & P.W. Thurson. 1987. *Educational Goverrance and Administration*. (2 rd. ed.). New York: Prentice Hall, Inc.
- Sergiovanni, T. J. 1995. *Moral Leadership Getting to the Hearth of School Improvement*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Siagian, S, P. 1981 *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Soetopo, H. 2001. *Hubungan Karakteristik Bawahan, Kontrol Situasi, Gaya Kepe-mimpinan, Budaya Organisasi, dan iklim Organisasi dengan Keefektifan Organisasi pada Universitas Swasta. Disertasi Tidak Dipublikasikan*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, K.H. A. 1991. *Birokrasi Hubungan Manusia dan Budaya dalam Organisasi*. Malang: PPS IKIP Malang.

- Stoner, J. AF. 1995. *Manajemen*. Terjemahan W. Bakowatun. Jakarta: Intermedia
- Suryadi, A. 2003. *Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah: Mewujudkan Sekolah-Sekolah Yang Mandiri dan Otonom*, (Online), (<http://www.depdiknas.go.id/serba-serbi/dpks/PemberdayaanDPKS.Htm>), diakses 18 Juni 2006).
- Terry, G, R. 1977. *Principle of Management*. USA: Richart D. Irwin, Inc.
- Tilaar, H. A. R. 2000. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. 2002. *Membenahi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Tilaar, H. A. R. 2006. *Standarisasi Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. 2003. Bandung: Citra Umbara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004. Tentang Pemerintahan Daerah*. Bandung : Citra Umbara.
- Watson, S., & Supovitz, J. 2001. *Autonomy and Accountability in the Context of Standards-Based Reform*. *Education Policy Analysis Archives*, (Online), Vol. 9, No. 32. (<http://olam.ed.asu.edu/epaa/>), diakses 27 Agustus 2001).

BIODATA PENULIS



Dr. Drs. H. Suhadi Winoto, B. A., M. Pd dilahirkan di Banyuwangi, 08 Desember 1959. Menikah dengan Hj. Ninik Erniasih, S. Pd pada tahun 1985, dikaruniai dua orang anak (drg. Fuad AlFarisi Fajar Sarjana, dan dr. Anggun Erwintasari Abadi, Sp. A), satu menantu (dr. Rizki Yuniar Wijayanti), dan dua cucu (Alaric Selim Rasendria Ernanta, dan Esal Mayesa Nasnim Ernanta).

Riwayat pendidikan tinggi penulis diawali dari Program Diploma II jurusan Bahasa dan Sastra Indonesia Fakultas Keguruan Sastra dan Seni FKSS IKIP Malang tamat tahun 1982. Gelar sarjana muda diperoleh tahun 1982, dan Gelar kesarjanaanya diperoleh tahun 1986 jurusan Psikologi dan Bimbingan. Pada tahun 2002 menyelesaikan pendidikan magister, Program Studi Manajemen Pendidikan di PPS Universitas Negeri Malang, dan pada tahun 2007 menyelesaikan program S3, Program Studi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Malang.

Saat ini penulis menjadi dosen manajemen pendidikan di FTIK, dan Program Pascasarjana di IAIN Jember.

Pengalaman mengajar: menjadi guru SMP, SMA, STM, mengajar Manajemen Pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Gresik, dan Program Pascasarjana UMS Surakarta. Disamping sebagai sebagai dosen, penulis juga sebagai trainer nasional yang memperoleh sertifikat master trainer dari Departemen Pendidikan Nasional dan Lembaga Administrasi Negara, sering menjadi nara sumber pada diklat kepala sekolah dan pengawas sekolah, serta lembaga-lembaga di luar pendidikan.