

MANAJEMEN PENDIDIKAN



**Dr. Ilham Kamaruddin, S.Pd, M.Pd, Nurhidayati, S.PdI, M.Pd,
Kurnia, S.Pd, M.Pd, Stefanus Igolois G.Uran, S.Pd, M.Ed,
Andri Kurniawan, S.Pd, M.Pd, Wirda Ningsih, S.Pd, M.Pd,
Tsalits Fathurrohman, S.Pd, M.Pd, Dra. Ratnawati, M.Si,
Asmah Amir, S.Pd, M.Pd, Dr. Tedy SK, Aurora Nandia Febriant, S.Pd, M.Pd**

MANAJEMEN PENDIDIKAN

**Dr. ILHAM KAMARUDDIN, S. Pd., M. Pd.
NURHIDAYATI, S.Pd.I, M.Pd.
KURNIA, S.Pd., M.Pd. STEFANUS IGLOIS
G. URAN, S.Pd., M.Ed. ANDRI
KURNIAWAN, S.Pd., M.Pd.
WIRDA NINGSIH, S.Pd., M.Pd. TSALITS
FATHURROHMAH, S.Pd., M.Pd. Dra.
RATNAWATI, M.Si.
ASMAH AMIR, S.Pd., M.Pd.
Dr. TEDY SK
AURORA NANDIA FEBRIANTI, S.Pd., M.Pd.**



GET PRESS INDONESIA

Manajemen Pendidikan

Penulis :

Dr. Ilham Kamaruddin, S. Pd., M. Pd.

Nurhidayati, S.Pd.I, M.Pd.

Kurnia, S.Pd., M.Pd.

Stefanus Igolois G. Uran, S.Pd., M.Ed.

Andri Kurniawan, S.Pd., M.Pd.

Wirda Ningsih, S.Pd., M.Pd.

Tsalits Fathurrohmah, S.Pd., M.Pd.

Dra. Ratnawati, M.Si.

Asmah Amir, S.Pd., M.Pd.

Dr. Tedy SK

Aurora Nandia Febrianti, S.Pd., M.Pd.

ISBN : 978-623-5383-38-5

Editor : Ari Yanto, M.Pd

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Handri Maika Saputra, S.ST

Penerbit: GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:

Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tangah, Padang, Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id

email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Juni 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji selalu Kami panjatkan kepada Allah SWT atas Ridho-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan buku berjudul “Manajemen Pendidikan”. Keberhasilan buku ini tentu tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada berbagai pihak yang selalu mendukung dan memberikan do’a terbaik dalam penerbitan buku ini.

Buku ini tidak luput dari kekurangan dan kesalahan. Jika pembaca menemukan kesalahan apapun, penulis mohon maaf setulusnya. Selalu ada kesempatan untuk memperbaiki setiap kesalahan, karena itu, dukungan berupa kritik & saran akan selalu penulis terima dengan tangan terbuka.

Padang, Juni 2022
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
BAB 1 PARADIGMA MANAJEMEN PENDIDIKAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Paradigma Manajemen Pendidikan	1
1.3 Desentraslisasi Manajemen Pendidikan.....	2
1. 4 Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	4
1.5 Karakteristik dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)	7
1.6 Faktor Penting Dalam Implementasi MBS	9
BAB 2 MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	13
2.1 Pendahuluan	13
2.2 Manajemen Berbasis Sekolah (MBS).....	13
2.2.1 Faktor Penunjang dalam Memahami Hubungan antara Sekolah dan Masyarakat	15
2.2.2 Konsep Dasar MBS.....	17
BAB 3 MANAJEMEN PESERTA DIDIK DI SEKOLAH.....	25
3.1 Pendahuluan	25
3.2 Perencanaan peserta didik	26
3.2.1 Analisis kebutuhan peserta didik.....	26
3.2.2 Rekrutmen peserta didik.....	27
3.2.3 Seleksi peserta didik.....	27
3.2.4 Orientasi peserta didik baru	28
3.2.5 Penempatan Peserta Didik (Pembagian Kelas)	28
3.2.6 Pencatatan dan pelaporan peserta didik.....	28
3.3 Pembinaan Peserta Didik	29
3.3.1 Layanan bimbingan dan konseling.....	29
3.3.2 Layanan perpustakaan.....	29
3.3.3 Layanan kantin	30
3.3.4 Layanan kesehatan.....	30
3.3.5 Layanan transportasi	30
3.3.6 Layanan asrama	30
3.4 Evaluasi Kegiatan Siswa	31
3.5 Mutasi Peserta didik.....	33

3.5.1 Mutasi eksternal.....	33
3.5.2 Mutasi internal.....	35
BAB 4 MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN (MTPK) DI SEKOLAH	38
4.1 Pendahuluan	38
4.2 Fungsi Prosedural Manajemen Personalia (SDM) TPK	39
4.2.1 Perencanaan.....	39
4.2.2 Perekrutan TPK.....	40
4.2.3 Penugasan TPK.....	41
4.2.4 Penilaian Kinerja TPK.....	42
4.2.5 Pembinaan dan Pengembangan TPK	44
4.2.6 Promosi, Mutasi, dan Pemberhentian TPK.....	45
4.3 Rekulturisasi Manajemen TPK dalam Persepsi <i>Leadership</i> di Era Pendidikan 4.0	48
4.4 Penutup.....	54
BAB 5 MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA (SARPRAS) PENDIDIKAN DI SEKOLAH	58
5.1 Pengertian Manajemen.....	58
5.2 Pengertian Sarana dan Prasarana	59
5.3 Pengertian Pendidikan.....	60
5.4 Manajemen Sarana dan Prasarana pendidikan.....	61
5.5 Jenis-jenis dan Fungsi Sarana Prasarana Pendidikan	61
5.6 Pengelolaan Sarana Prasarana Pendidikan	63
5.7 Pengaruh Sarana Prasarana Pendidikan dalam Menunjang Kualitas Peserta Didik.....	64
5.8 Pentingnya Sarana Prasarana Pendidikan	64
BAB 6 MANAJEMEN KEUANGAN PENDIDIKAN.....	68
6.1 Pendahuluan	68
6.2 Manajemen Keuangan Pendidikan.....	69
6.3 Tujuan Manajemen Keuangan Pendidikan.....	70
6.4 Prinsip-prinsip pengelolaan administrasi keuangan Pendidikan	70
6.4.1 Transparansi.....	70
6.4.2 Akuntabilitas	71
6.4.3 Efektivitas	71
6.4.4 Efisiensi	71

6.5 Proses Pengelolaan Keuangan Pendidikan.....	72
6.6 Sumber-Sumber Keuangan Pendidikan.....	74
BAB 7 MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT..	81
7.1 Pendahuluan.....	81
7.2 Pengertian Hubungan Sekolah dan Masyarakat.....	83
7.3 Manajemen POAC pada Hubungan Sekolah dan Masyarakat..	86
7.3.1. <i>Planning</i> (Perencanaan).....	87
7.3.2 <i>Organizing</i> (Pengorganisasian).....	92
7.3.3 <i>Actuating</i> (Pelaksanaan/Penggerakan)	97
7.3.4 <i>Controlling</i> (Pengawasan/Pengendalian).....	99
BAB 8 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN.....	103
DI SEKOLAH	103
8.1 Pendahuluan.....	103
8.2 Kepemimpinan Pendidikan di Era Society 5.0	105
8.3 Kesimpulan.....	109
BAB 9 SUPERVISI PENDIDIKAN DI SEKOLAH.....	111
9.1 Pendahuluan.....	111
9.2 Hakikat Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Sekolah	112
9.2.1 Pengertian	112
9.2.2 Tujuan dan Fungsi	115
9.3 Supervisi dan Kinerja Pendidik di Sekolah	117
9.4 Implikasi Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Sekolah (Hasil Penelitian Di Kab. Bone).....	118
9.4.1 Pendahuluan dan Tujuan.....	118
9.4.2 Kajian tentang Supervisi Pendidikan.....	119
9.4.3 Hasil Penelitian.....	120
BAB 10 KOMPETENSI.....	124
10.1 Arti Kompetensi.....	124
10.2 <i>Teacher Competence</i>	126
10.3 Empat Kompetensi Guru	137
10.3.1 Kompetensi Pedagogik.....	137
10.3.2 Kompetensi Kepribadian	138
10.3.3 Kompetensi Profesional	139
10.3.4 Kompetensi Sosial.....	140
10.4 Level Kompetensi.....	151
10.5 Kompetensi Guru	155

10.6 Menjadi Guru Yang Hebat	155
10.7 Abad 21	158
BAB 11 PENGEMBANGAN KURIKULUM.....	167
11.1 Pengertian Pengembangan Kurikulum.....	167
11.2 Komponen Pengembangan Kurikulum.....	169
11.3 Prinsip Pengembangan Kurikulum	172
11.4 Landasan Pengembangan kurikulum	174
11.5 Langkah-langkah Pengembangan Kurikulum.....	176
BIODATA PENULIS	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hubungan antara <i>leadership, management, dan administration</i>	50
Tabel 2. Kepemimpinan Pendidikan: Dualitas Peran.....	105
Tabel 3. Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK*	141

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. <i>New Society</i> 5.0	106
Gambar 2. <i>21ST Century Skills</i>	108
Gambar 3. Konsep Kompetensi guru	128
Gambar 4. Dimensi Kompetensi.....	153
Gambar 5. Kerangka Pembelajaran Abad 21 ATC21S	160

BAB 1

PARADIGMA MANAJEMEN PENDIDIKAN

Oleh Dr. Ilham Kamaruddin, S. Pd., M. Pd.

1.1 Pendahuluan

Untuk mempersiapkan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh stakeholder, maka pemerintah harus berusaha untuk meningkatkan kualitas dari Pendidikan. Manajemen pembelajaran telah fokus pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka di bidang pendidikan demi terciptanya kualitas pendidikan. Meningkatkan kualitas pendidikan dibutuhkan regulasi, penataan, pelaksanaan, penilaian dan pengawasan yang tersistematis. Semua ini dapat diterapkan dengan benar jika pengelola Pendidikan telah memiliki pengetahuan yang cukup tentang manajemen Lembaga pendidikan.

Manajemen pendidikan adalah aset penting untuk beralih dari paradigma lama dalam pendidikan ke paradigma baru untuk mengembangkan dan menyiapkan tenaga kerja yang berkualitas tinggi. Manajemen pendidikan harus dikontrol dengan baik dan diterapkan secara wajar untuk berkembang lebih maju. Di dalam manajemen Pendidikan banyak hal terkait didalamnya, cara mengatur dan mengelola Pendidikan, prinsip yang dikembangkan untuk mengelola organisasi dan masih banyak lainnya. Manajemen dalam Pendidikan adalah sesuatu yang penting untuk diketahui dan dipelajari agar dapat menyiapkan Pendidikan demi menciptakan tenaga kerja profesional yang handal dan berkualitas.

1.2 Paradigma Manajemen Pendidikan

Untuk mengatasi kebutuhan dan tantangan dunia di era globalisasi sekarang ini, setidaknya ada dua aspek sistem

pendidikan yang dapat kita kaji dan gali lebih dalam melakukan perubahan menjadi paradigma baru yang dapat dberlakukan.

Aspek pertama menyangkut model pengajaran, karena model pengajaran kita yang pertama selama ini selalu berorientasi dan terarah hanya kepada guru dan mengarah pada satu arah (satu arah), kami sepakat bahwa metode ini tidak dapat lagi didukung tanpa mengabaikan guru. pasti selalu ada yang gugu dan tiru. Kini saatnya mengalihkan fokus dari hanya satu sumber (guru), perlu berpusat pada siswa dan multiarah. Melalui proses interaksi ini diharapkan dapat meningkatkan rasa percaya diri, keaktifan, dan kemauan siswa untuk berbagi ilmu. Mengembangkan keterampilan komunikasi, berpikir kritis, membangun kolaborasi, memahami dan menghargai kesalahpahaman dan banyak harapan positif lainnya yang muncul dari perubahan tersebut, dan pada akhirnya siswa akan menghadapi kenyataan, merenungkan konteks dalam kehidupan sehari-hari, dan memahaminya (Musfah 2015).

Aspek lain menyangkut pengelolaan lembaga itu sendiri, seperti yang telah kita pelajari selama ini ketika sekolah sebelumnya mobile dan hanya beroperasi secara mandiri, maka dalam pendidikan saat ini dan masa depan, setiap sekolah harus memiliki dan mampu membangun jaringan antar lembaga. berbagi pengetahuan, keahlian dan sumber daya, menjadikan sekolah lain sebagai institusi tidak lagi dipandang sebagai saingan atau pesaing tetapi sebagai mitra (Abi Hamid et al. 2021).

1.3 Desentraslisasi Manajemen Pendidikan

Konsep desentralisasi dan sentralisasi mengacu pada sejauh mana kekuasaan ditransfer dari satu tingkat manajemen ke tingkat manajemen yang lebih rendah atau tetap pada tingkat tertinggi. Manfaat desentralisasi termasuk mengurangi beban manajemen senior, meningkatkan pengambilan keputusan, pelatihan, moral dan inisiatif yang lebih baik di tingkat yang lebih rendah.

Desentralisasi pendidikan di Indonesia berarti pemberian kekuasaan politik dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah/kota. Tujuannya adalah untuk mewujudkan wajib belajar 9 tahun, meningkatkan partisipasi masyarakat dalam dunia

pendidikan dan menyelenggarakan sistem pendidikan yang berfungsi dan berfungsi. Konsep desentralisasi Pendidikan berdasar undang-undang No. 22 dan 25 tahun 1999 meliputi 2 aspek yaitu: isi, yang meliputi pelatihan teknis, kepegawaian, keuangan, struktur dan prasarana, dan administrasi; dan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Untuk membawa perubahan yang berbeda dalam desentralisasi, diperlukan empat hal (Aulia 2013), yaitu:

1. Peraturan perundang-undangan tentang desentralisasi pendidikan di tingkat regional, regional dan kelembagaan
2. Memperkuat kapasitas daerah
3. Pembentukan unit perencanaan yang bertanggung jawab atas penyusunan rencana pelatihan
4. Alat sosial sebagai keinginan masyarakat setempat untuk menerima dan mendorong terciptanya lingkungan yang kondusif bagi desentralisasi

Alasan utama diperkenalkannya pendidikan desentralisasi adalah untuk mengubah paradigma dari pendidikan pusat ke pendidikan desentralisasi. Masalah yang muncul dalam desentralisasi pendidikan adalah landasan filosofis dan implementasinya. Singkatnya, filosofi desentralisasi di Indonesia adalah Pancasila, UUD 1945 dan UUD 1945 No. 22 dan 25 Tahun 1999. Agar efektif, desentralisasi sangat penting, perlindungan diri, efisiensi keuangan dan partisipasi.

Pengembangan konsep pendidikan desentralisasi di Indonesia termasuk dalam program Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Sekolah Berbasis Komunitas. Partisipasi masyarakat dalam MBS akan difasilitasi oleh dewan/panitia sekolah dengan tugas sebagai berikut:

1. Memberikan pertimbangan tentang definisi dan implementasi kebijakan pendidikan
2. Dukungan berupa sumber daya keuangan, pemikiran dan tenaga untuk pelaksanaan pendidikan
3. Pengendali (badan pengawas) peduli dengan pelaksanaan pelatihan dan transparansi dan akuntabilitas keputusan

4. Perantara antara pemerintah (eksekutif) dengan dewan perwakilan rakyat (DPRD) dan masyarakat (Deviyanti 2019).

Dengan demikian, desentralisasi pelatihan dapat berhasil dilaksanakan jika didukung oleh undang-undang dan peraturan yang memadai, model pelaksanaan yang menawarkan fleksibilitas dalam definisi pelatihan manajemen, dan dukungan yang kuat untuk partisipasi masyarakat.

1. 4 Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Menurut (Jalal and Supriadi 2001) manajemen sekolah merupakan salah satu bentuk alternatif pendidikan setelah desentralisasi pendidikan. Kepemimpinan sekolah berpotensi meningkatkan partisipasi masyarakat, pemerataan, efisiensi, dan kepemimpinan sekolah dengan kontrol negara yang kurang. Selain itu, ada peningkatan otonomi untuk menentukan apa yang perlu dipelajari dan mengelola sumber daya yang tersedia untuk inovasi. Sementara itu, menurut Mulyasa (Mulyasa 2014) "Kepemimpinan sekolah merupakan paradigma pendidikan baru yang memberikan otonomi (keterlibatan masyarakat) secara luas di tingkat sekolah dalam kebijakan pendidikan nasional.

Menurut Danim (Danim 2012), "Kepemimpinan sekolah adalah proses kerja masyarakat berbasis sekolah yang menerapkan prinsip otonomi, tanggung jawab, partisipasi, dan keberlanjutan untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas". Sekolah memiliki otonomi dalam pengelolaan kompleks sekolah, yang membutuhkan keterlibatan seluruh warga sekolah dalam menciptakan kondisi sekolah yang efektif.

Dari ketiga pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sekolah sebagai otoritas pengambilan keputusan yang terdesentralisasi di tingkat sekolah merupakan kebutuhan yang perlu diperhatikan dalam rangka upaya inovasi dan perbaikan. efektivitas proses pembelajaran, dan ini adalah salah satunya. reorientasi pendidikan.

Pemberdayaan sekolah dengan meningkatkan otonominya dan menunjukkan kepada pemerintah bahwa mereka memenuhi

kebutuhan masyarakat juga harus digunakan sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas pendidikan. Menurut Hamijoyo (Hamijoyo, S. 2000), desentralisasi termasuk desentralisasi pendidikan menjadi sangat penting karena alasan berikut:

1. Wilayah geografis Indonesia sangat luas dan beragam
2. Berbeda kelompok dan latar belakang sosial, budaya, agama, ras dan suku, dan bahasa
3. Jumlah penduduk terdidik yang besar dan meningkat sejalan dengan perkembangan ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi, perdagangan dan sosial budaya.
4. Perluasan lingkungan atmosfer, yang menimbulkan aspirasi dan gaya hidup yang berbeda di berbagai daerah
5. Perkembangan aspek sosial-politik, ekonomi, dan budaya yang pesat dan dinamis memerlukan pengelolaan semua permasalahan yang cepat dan dinamis.

MBS merupakan sistem manajemen yang didasarkan pada situasi dan keadaan serta kebutuhan sekolah setempat. Sekolah diharapkan mengenal seluruh infrastruktur sekolah, termasuk guru, siswa, infrastruktur, keuangan, kurikulum, dan sistem informasi. Komponen-komponen tersebut merupakan unsur-unsur manajemen yang harus berfungsi secara optimal dalam arti harus dirancang, diatur, dikendalikan, dipantau dan diawasi.

Dalam MBS, sekolah harus mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, potensi, peluang dan ancaman sebagai dasar untuk menentukan kebijakan pendidikannya. Berdasarkan analisis tersebut, sekolah merumuskan kunci sukses dan merumuskan visi, misi, tujuan dan strategi, serta mengembangkan program pengembangan yang berbeda untuk periode tertentu yang mungkin berbeda dari sekolah lain. MBS dikembangkan dengan mempertimbangkan bahwa setiap sekolah memiliki keadaan, situasi dan kebutuhan yang berbeda.

MBS membutuhkan keterpaduan dan koordinasi agar penerapan aturan di berbagai bagian sekolah tidak tumpang tindih,

saling berbenturan, peran dan tanggung jawab tidak tumpang tindih. Menurut Hasbullah (Hasbullah 2010), pelaksanaan MBS dalam pelatihan desentralisasi memerlukan beberapa faktor yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Sekolah harus mampu menunjukkan pengelolaan sumber daya secara terbuka, demokratis, tidak monopolistik dan akuntabel kepada masyarakat dan pemerintah.
2. Peran pemerintah dalam membentuk kebijakan pendidikan masa depan dan implementasi MBS sebagai prioritas nasional. Sekolah meng gambarkannya dari segi potensi lingkungan sekolah.
3. Dibentuk dewan sekolah (dewan sekolah/komite sekolah) yang terdiri dari guru, kepala sekolah, orang tua siswa dan masyarakat.
4. MBS perlu mengubah perilaku kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi agar lebih profesional dan konsisten dalam operasional sekolah.
5. Untuk meningkatkan profesionalisme dan kapasitas pengelolaan MBS, perlu diadakan pelatihan dan sejenisnya.
6. Indikator efektivitas MBS, menunjukkan sejauh mana sekolah dapat mengoptimalkan fungsi organisasi sekolah, proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia dan tata kelola.

MBS mengembangkan departemen pendidikannya sendiri karena merekalah yang paling mengetahui proses pendidikan. Otonomi diberikan agar sekolah bebas mengelola sumber daya dengan mengalokasikannya sesuai prioritas kebutuhan dan agar sekolah dapat lebih merespon kebutuhan lingkungan setempat.

Masyarakat diharapkan lebih terlibat dalam memahami seluk-beluk pendidikan, membantu dan berpartisipasi dalam memantau pengelolaan pendidikan. Menurut strategi ini, sekolah seharusnya tidak tunduk pada birokrasi pemerintah daerah, tetapi sekolah kejuruan harus bertanggung jawab kepada pelanggan atau pemangku kepentingan yang diwakili oleh komite sekolah. Namun demikian, komite sekolah harus menjadi organisasi strategis yang

membantu meningkatkan kualitas pengajaran. Di beberapa daerah, pemberdayaan masih belum optimal. Karena keberadaan komite sekolah sangat penting, seperti yang dipersyaratkan oleh undang-undang No. 20 Tahun 2003.

Pelaksanaan MBS akan sangat efisien dan efektif jika didukung oleh sumber daya manusia yang profesional untuk menjalankan sekolah, sumber daya yang memadai untuk memberikan penghargaan kepada staf sesuai misinya, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran dan mendukung masyarakat (orang tua). Artinya dengan diberlakukannya otonomi pendidikan, setiap sekolah dapat mengadopsi model pengelolaan baru sesuai dengan semangat otonominya masing-masing.

Pada model lama, peran dan kegiatan sekolah lebih banyak terkait dengan pelaksanaan program daripada inisiatif untuk merancang dan melaksanakan program peningkatan mutu yang dilaksanakan oleh sekolah itu sendiri. Pada saat yang sama, dalam model baru, sekolah memiliki lebih banyak kekuatan untuk mengelola lembaga, membuat keputusan yang lebih inklusif dan meningkatkan partisipasi masyarakat, sekolah lebih fleksibel dalam mengelola lembaga, pendekatan profesional mengutamakan pendekatan birokrasi. dll. Pada dasarnya, MBS penuh dengan model manajemen pelatihan masa depan.

1.5 Karakteristik dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Warga negara Indonesia khususnya yang berkecimpung dalam pendidikan PAUD, SD, dan SMP perlu mengetahui, mengalami dan mengamalkan MBS. Dengan demikian MBS memiliki beberapa ciri yang perlu dipahami oleh sekolah yang ingin mengamalkannya. Sekolah yang memperhatikan dan menunjukkan kualitas PBS diharapkan berhasil menerapkan PBS. Dalam buku Manajemen Berbasis Sekolah, Nurkholis (Nurkholis 2003) memaparkan delapan karakteristik manajemen berbasis sekolah, antara lain:

1. Sekolah MBS memiliki misi atau ambisi untuk memimpin sekolah, mewakili sekelompok kesamaan aspirasi,

keyakinan, dan nilai sekolah, membimbing warga sekolah dalam kegiatan pendidikan, dan memberikan bimbingan kinerja. Misi ini akan berdampak besar pada kinerja dan efektivitas sekolah, karena akan memungkinkan komunitas sekolah untuk mengembangkan budaya organisasi yang sesuai untuk sekolah, terlibat dengan sekolah, dan mengambil inisiatif untuk menyediakan layanan pendidikan berkualitas tinggi.

2. Kegiatan pendidikan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi khusus sekolah. Jenis kegiatan ini sangat penting bagi sekolah untuk meningkatkan kualitas pengajaran, karena secara tidak langsung mengubah manajemen sekolah dari supervisi eksternal menjadi model sekolah.
3. Strategi kepemimpinan mengalami proses perubahan yang mempengaruhi sifat manusia, organisasi sekolah, gaya pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, dan keterampilan kepemimpinan. Oleh karena itu, dalam rangka pelaksanaan MBS, perubahan strategi pengelolaan lebih kepada aspek pengembangan yang sesuai dan relevan dengan kebutuhan sekolah.
4. Kebebasan dan kekuasaan untuk mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan pendidikan, memecahkan masalah pelatihan untuk guru, keuangan, dll.
5. MBS membutuhkan peran aktif sekolah, pengelola sekolah, guru, orang tua dan pihak-pihak yang terlibat dalam pendidikan sekolah. MBS memungkinkan sekolah untuk mengembangkan siswa dan guru berdasarkan karakteristik sekolahnya masing-masing. Dalam konteks ini, sekolah perlu berperan dalam mengembangkan inisiatif, memecahkan masalah dan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan pembelajaran. Begitu pula dengan divisi lain, seperti guru, orang tua, dewan

sekolah, administrasi sekolah, departemen pengajaran, dll, sesuai dengan perannya.

6. MBS menekankan hubungan yang biasanya terbuka, kolaboratif, berorientasi tim, dan saling menguntungkan. Dengan demikian, suasana organisasi biasanya mengarah pada semacam komitmen untuk mencapai efektivitas sekolah.
7. Peran pengurus sangat penting dalam struktur MBS termasuk karakteristik pengurus.
8. Dalam RUPS, efektivitas sekolah dinilai menggunakan metrik multi level dan kompleks. Penilaian kinerja sekolah harus mencakup proses dan metode pembelajaran yang mendorong kemajuan sekolah. Oleh karena itu, ketika mengevaluasi efektivitas sekolah, penting untuk melihat beberapa tingkatan, terutama tingkat sekolah, kelompok dan individu, serta indikator multi-level, d perkembangan peserta didik

1.6 Faktor Penting Dalam Implementasi MBS

Menurut **Mulyasa(Mulyasa 2011)** terdapat empat faktor penting yang harus diperhatikan dalam implementasi MBS yaitu : kekuasaan, pengetahuan dan keterampilan, sistem informasi, serta sistem penghargaan.

1. Otoritas sekolah

Kepala sekolah memiliki kekuatan lebih untuk membuat keputusan politik daripada sistem pendidikan pusat. Sejauh mana sebuah sekolah efektif tergantung pada bagaimana pengelolaan sampah dilakukan. Pendelegasian penuh yang dibutuhkan oleh MBS tidak dapat dilaksanakan sekaligus, tetapi memerlukan transisi dari pusat ke MBS. Peningkatan kekuasaan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan harus dilaksanakan secara demokratis, terutama dengan keterlibatan semua pihak terutama orang tua, guru dan siswa,

pelatihan pengambil keputusan, kerjasama masyarakat dan dunia kerja.

2. Pengetahuan dan keterampilan

Kepala sekolah dan seluruh warganya (guru) senantiasa belajar dan senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

3. Sistem informasi yang jelas

Sekolah yang menerapkan MBS harus memiliki informasi yang jelas, netral dan transparan tentang kurikulum, karena informasi ini akan membantu seseorang mengetahui kondisi sekolah. Pengetahuan ini sangat penting bagi sekolah dalam hal, antara lain, keterampilan guru, keberhasilan siswa, kepuasan orang tua dan siswa, serta visi dan misi sekolah, yang merupakan kekuatan.

4. Sistem remunerasi

Sekolah yang menerapkan PBS harus mengembangkan sistem penghargaan bagi warga negara (guru) yang berprestasi terutama untuk memajukan karirnya. Tujuan dari sistem ini adalah untuk meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas warga sekolah. Penerapan MBS diharapkan dapat berhasil sesuai dengan apa yang kita harapkan. Sekolah harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut sebagai indikator keberhasilan penerapan MBS (Widyastuti et al. 2020) :

1. *Input*
 - a. Mempunyai kebijakan terhadap mutu
 - b. Sumber daya yang ada dan siap
 - c. Mempunyai harapan dan hasil yang tinggi
2. *Proses*
 - a. Efisiensi proses belajar mengajar tinggi
 - b. Kepemimpinan sekolah yang kuat
 - c. Manajemen staf pengajar yang efektif
 - d. Ciptakan budaya mutu

- e. Dan kerja sama tim yang solid dan cerdas
- f. Sekolah memiliki kekuatan
- g. Keterlibatan masyarakat dan sekolah
- h. Transparansi dari manajemen
- i. Memiliki keinginan untuk berubah
- j. Lakukan evaluasi dan perbaikan terus-menerus
- k. Reaktif dan antisipatif
- l. Memiliki tanggung jawab dan
- m. Memiliki sustainabilitas

3. *Output*

- a. Pencapaian prestasi siswa yang tinggi
- b. Hasil prestasi dibidang akademik maupun non-akademik

DAFTAR PUSTAKA

- Abi Hamid, Mustofa, Ana Widyastuti, Erwin Firdaus, Dina Chamidah, Rahman Tanjung, Ruly Nadian Sari, Vina Febiani Musyadad, Karwanto Karwanto, Iskandar Kato, and H. Cecep. 2021. *Pengelolaan Pendidikan*. Yayasan Kita Menulis.
- Aulia, Sitta. 2013. "Desentralisasi Kebijakan Pendidikan (Studi Tentang Pelaksanaan Wajib Belajar 12 Tahun Di Kota Surabaya Pada Tingkat Pendidikan Menengah Dan Kejuruan)." *Jurnal Politik Muda* 2(1).
- Danim, Sudarwan. 2012. *Pengembangan Profesi Guru*. Prenada Media.
- Deviyanti, Sri. 2019. "Partisipasi Komite Sekolah Dalam Penyelenggaraan Pendidikan Di SMA Negeri 11 Maros."
- Hamijoyo, S. 2000. *Sistem Pelaksanaan Pendidikan Nasional. Makalah Dibacakan Pada Konvensi Pendidikan Nasional IV, 19-22 November 2000*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Hasbullah. 2010. *Otonomi Pendidikan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Jalal, Fasli, and Dedi Supriadi. 2001. *Reformasi Pendidikan Dalam Konteks Otonomi Daerah*. Diterbitkan atas kerjasama Depdiknas, Bappenas, Adicita Karya Nusa.
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi aksara.
- Mulyasa, Enco. 2014. "Guru Dalam Implementasi Kurikulum 2013." *Bandung: Remaja Rosdakarya*.
- Musfah, Jejen. 2015. *Manajemen Pendidikan Teori, Kebijakan, Dan Praktik*. Kencana.
- Nurkholis. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Widyastuti, Ana, Janner Simarmata, Etriana Meirista, Siti Saodah Susanti, Heri Dwiyanto, Masayu Rosyidah, Arin Tentrem Mawati, Harapan Simatupang, and Paulina Wula. 2020. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi Dan Perencanaan*. Yayasan Kita Menulis.

BAB 2

MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Oleh Nurhidayati, S.PdI, M.Pd.

2.1 Pendahuluan

Lahirnya UU. No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah, serta UU. No. 25 tentang perimbangan keuangan pusat dan daerah yang membawa konsekuensi terhadap bidang-bidang kewenangan daerah sehingga lebih otonom termasuk dalam bidang pendidikan. Hal ini berdampak pada penyelenggara yang bersifat terpusat atau sentralis berganti ke arah desentralisasi. Pengelolaan pendidikan yang diarahkan pada desentralisasi menuntut partisipasi masyarakat secara aktif untuk merealisasikan otonomi daerah. Karena itu memerlukan kesiapan sekolah sebagai ujung tombak operasional pendidikan pada level bawah.

Pendidikan yang selama ini dikelola terpusat (sentral) harus diubah sesuai dengan perkembangan sistem yang ada yaitu sistem desentralisasi. Otonomi daerah sebagai kebijakan politik makro akan memberi imbas terhadap otonomi sekolah sebagai sub sistem pendidikan, dengan adanya kebijakan tersebut maka pengelolaan pendidikan dilakukan secara otonom yaitu dengan model manajemen berbasis sekolah atau *school based management*. Manajemen berbasis sekolah sendiri merupakan merupakan suatu konsep yang menawarkan otonomi pada sekolah untuk menentukan kebijakan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu, efisiensi dan pemerataan pendidikan agar dapat mengakomodasi keinginan masyarakat setempat serta menjalin kerjasama yang erat antara sekolah, masyarakat dan pemerintah.

2.2 Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

1. Pengertian

Manajemen berbasis sekolah dapat di artikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara

menerapkan kaidah otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan *sustainability* untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu. Menurut Judith Capman, MBS adalah "*school based management refers to form of education administration in which the school become the primary unit for decision making, it differs from more traditional form of educational administration in which central bureaucracy dominate in the decision making process*" (manajemen berbasis sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan, yakni pemerintah pusat sangat menonjol dalam pengambilan keputusan).

MBS adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat di dorong dan dipotong. Sementara menurut Candoli, MBS adalah suatu cara/ metode untuk memaksa sekolah itu sendiri mengambil tanggung jawab atas apa yang terjadi pada anak didik menurut yuridiksi dan mengikuti sekolahnya. Konsep ini menegaskan bahwa ketika sekolah itu dibebani dengan pengembangan total kependidikan yang bertujuan melayani kebutuhan kebutuhan anak dalam mengikuti sekolah khusus itu, personil sekolah akan mengembangkan program-program yang lebih meyakinkan mereka mengetahui para siswa dan kebutuhan kebutuhan mereka.

A Gorton menyebut MBS identik dengan *school and the community* (sekolah dan masyarakat). Menurutnya, *school and community* adalah suatu rumusan dasar tentang masalah masalah hubungan anatar sekolah dan masyarakat. Yang berkaitan erat dengan iklim kehidupan masyarakat dan sekolah.

2.2.1 Faktor Penunjang dalam Memahami Hubungan antara Sekolah dan Masyarakat

Ada dua faktor yang menunjang dalam memahami hubungan antara sekolah dan masyarakat, yaitu :

1. Tantangan profesionalitas

Tantangan profesionalitas terhadap penyelenggara pendidikan di sekolah untuk memenuhi keinginan/ harapan/ cita-cita masyarakat. Dalam hal ini, tantangan profesionalitas berkaitan usaha usaha yang dilakukan seorang guru dalam merubah program atau sistem pembelajaran yang memiliki kecenderungan dan kesesuaian terhadap norma norma yang ada dalam masyarakat. Jika sekolah yang ada tidak memberikan kontribusi yang baik dan konstruktif kepada masyarakat, maka secara reaktif masyarakat akan menolak keberadaan sekolah akan sangat didukung dan diharapkan oleh masyarakat di tempat tersebut.

2. Tantangan masyarakat

Tantangan masyarakat terhadap para penyelenggara pendidikan yang syarat dengan tuntutan norma norma profesionalitas. Tantangan yang dimaksudkan adalah menyangkut masalah-masalah yang disebabkan adanya keinginan antara masyarakat dan sekolah untuk memperbaiki pendidikan. Sekolah secara intensif bersama sama dengan masyarakat melalui aksi-aksi secara pasti dan mengevaluasi apa yang sedang berlangsung di sekolah. Masyarakat pada umumnya hanya menghendaki hasil yang diperoleh di sekolah dari segi efektifitas, dan dalam banyak kasus pula, masyarakat pada umumnya menghendaki dilibatkan dalam poses penentuan kebijakan sekolah.

Fenomena di atas menuntut para pelaku dan pendiri pendidikan untuk bersama-sama mengatur sekolah secara baik, hal ini ditunjukkan dengan pola MBS seagai kerangka dasar pijakan untuk memahami sekolah dan masyarakat. Sekolah sebagai penyelenggara pendidikan formal dituntut

untuk menyinergikan (memadukan) beberapa kepentingan dan harapan masyarakat secara luas. Pembelajaran di sekolah tidak hanya untuk memuaskan kepentingan lembaga (memenuhi target nilai dan prestasi belajar peserta didik sehingga sekolah menjadi terkenal), tetapi lebih dari itu; masyarakat menghendaki *output* dan juga *outcome* (hasil dan juga dampak) dari proses pembelajaran di sekolah. Jika dicermati dari penjelasan di atas, MBS dapat diartikan sebagai format pengelolaan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, sekolah, dan masyarakat, dengan penjabaran bahwa masing-masing komponen (peserta didik, sekolah dan masyarakat) mempunyai tanggung jawab bersama untuk menciptakan sekolah yang bermutu dan berkesinambungan.

Disamping itu, MBS juga merupakan konsep yang "*multi combine*" dalam arti MBS didorong dan didukung oleh berbagai pihak yang saling melengkapi. MBS dibebankan kepada kepala sekolah, guru, komite sekolah, orang tua, masyarakat dan pemerintah. Sekolah sebagai pelaksana pembelajaran, orang tua/ masyarakat sebagai pemberi masukan pendapat, sekaligus juga menikmati *output* dan *outcome* pembelajaran sekolah, dan pemerintah sebagai pemegang otoritas resmi bertindak sebagai pendorong, pengawas serta memberikan opini seluas luasnya tentang pentingnya kualitas dan kemandirian dalam dunia pendidikan nasional.

Apabila manajemen berbasis lokasi lebih difokuskan pada tingkat sekolah, maka MBS akan menyediakan layanan pendidikan yang komprehensif dan tanggap terhadap kebutuhan masyarakat di mana sekolah itu berada. Ciri-ciri MBS bisa dilihat dari sudut sejauh mana sekolah tersebut dapat mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, pengelolaan SDM, proses belajar mengajar dan sumber daya.

Dengan demikian, MBS yang akan dikembangkan merupakan bentuk alternatif sekolah dalam program

desentralisasi bidang pendidikan yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi tapi masih dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Tetapi, semua ini harus mengakibatkan peningkatan proses belajar mengajar. Sekolah yang menerapkan prinsip prinsip MBS adalah sekolah yang harus lebih bertanggung jawab (*high responsibility*) kreatif dalam bertindak dan mempunyai wewenang lebih (*more authority*) serta dapat dituntut pertanggungjawabannya oleh yang berkepentingan/tanggung gugat (*public accountability by stake holders*).

Keterangan di atas memberikan gambaran kepada kita bahwa MBS sangat menekankan partisipasi publik, tidak boleh ada manajemen yang sentralistik, dan otoriter. Semua elemen pendidikan mempunyai hak menyatakan pendapat, aspirasi, dan keputusan berjalan secara kolektif demi kepentingan dan kemajuan sekolah.

2.2.2 Konsep Dasar MBS

Bagaimana konsep dasar MBS itu ? ada beberapa ketentuan pokok tentang konsep dasar MBS ini, yaitu:

Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah diantaranya :

1. Otonomi, dimaknai sebagai kewenangan sekolah dalam mengatur dan mengurus kepentingan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah untuk menciptakan mutu pendidikan yang baik.
2. Kemandirian, dimaknai sebagai langkah dalam pengambilan keputusan, tidak tergantung pada birokrasi yang sentralistik dalam mengelola sumber daya yang ada, mengambil kebijakan, mengambil strategi, dan metode dalam memecahkan persoalan yang ada, sehingga mampu menyesuaikan dengan kondisi lingkungan dan dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

3. Demokratis, dimaknai sebagai keseluruhan elemen-elemen sekolah yang dilibatkan dalam menetapkan, menyusun, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan untuk mencapai tujuan sekolah demi memungkinkan tercapainya pengambilan kebijakan yang mendapat dukungan dari seluruh elemen-elemen sekolah.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam konsep manajemen berbasis sekolah (MBS) di antaranya :

- a. Pengkajian konsep MBS terutama yang menyangkut kekuatan desentralisasi, kekuatan atau kewenangan di tingkat sekolah, dalam sistem keputusan harus dikaitkan dengan program dan kemampuan dalam peningkatan kinerja sekolah.
- b. Penelitian tentang program MBS berkenaan dalam desentralisasi kekuasaan dan program peningkatan partisipasi (*local stakeholders*). Pendelegasian otoritas pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan pemberdayaan sekolah, perlu dibangun dengan efektivitas programnya.
- c. Strategi MBS harus lebih menekankan kepada elemen-elemen manajemen partisipasif. Kemampuan, informasi, dan imbalan yang memadai merupakan elemen-elemen yang menentukan efektivitas program Manajemen berbasis sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah.

b. Faktor faktor yang diperhatikan

Manajemen berbasis sekolah adalah bentuk alternatif sekolah dari program desentralisasi dalam bidang pendidikan. Berikut adalah tujuan kurikulum yang akan dicapai dalam jangka panjang dari kurikulum yang dirancang berdasarkan MBS.

1. Penguasaan keterampilan dasar dan proses fundamental
2. Pengembangan intelektual
3. Pendidikan karier dan pendidikan vokasional

4. Pemahaman interpersonal
5. Moral dan karakter etis
6. Keadaan emosional dan fisik
7. Kreativitas dan ekspresi estetika
8. Perwujudan diri
9. Proses belajar mengajar yang relevan
10. Lingkungan sekolah

Konsep dasar di atas harus diketahui sehingga memudahkan praktisi pendidikan untuk menelaah dan membuta prioritas dalam menerapkan MBS secara professional. Tujuan penerapan MBS adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum, baik itu menyangkut kualitas pembelajaran, kualitas kurikulum, kualitas sumber daya manusia, guru maupun tenaga kependidikan lainnya, dan kualitas pendidikan secara umum. Bagi sumber daya manusia, peningkatan kualitas bukan hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, melainkan kesejahteraannya pula.

Keuntungan-keuntungan penerapan MBS sebagaimana dikutip dari hasil pertemuan *the American association of school administration, the national association of elementary school principal, the national of secondary school principal* pada tahun 1998, adalah sebagai berikut :

- a. Secara formal MBS dapat memahami keahlian dan kemampuan orang-orang yang bekerja di sekolah.
- b. Meningkatkan moral guru.
- c. Keputusan yang di ambil sekolah mengalami akuntabilitas. Hal ini karena konstituen sekolah mengalami andil yang cukup dalam setiap pengambilan keputusan.
- d. Menyesuaikan sumber keuangan terhadap tujuan intruksional yang dikembangkan di sekolah.
- e. Menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah. Keputusan yang di ambil pada tingkat sekolah tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya seorang pemimpin.

- f. Meningkatkan kualitas, kuantitas, dan fleksibilitas komunikasi tiap komunitas sekolah dalam rangka mencapai kebutuhan sekolah.

MBS bertujuan untuk meningkatkan keunggulan sekolah melalui pengambilan keputusan bersama. Fokus kajiannya adalah bagaimana memberikan pelayanan belajar yang sesuai dengan harapan orang tua siswa serta harapan sekolah dalam membangun keunggulan kompetitif dengan sekolah sejenis. Karena tujuan MBS adalah untuk meningkatkan mutu keputusan untuk mencapai tujuan, maka pelaksanaan MBS memerlukan tujuan yang hendak dicapai secara jelas, jelas indikatornya, jelas kriteria pencapaiannya agar keputusan lebih terarah. Lebih dari itu, dengan proses pengambilan keputusan bersama harus sesuai dengan kepentingan siswa belajar. Dilihat dari sisi standarisasi, maka penerapan MBS berarti meningkatkan kinerja belajar siswa melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan partisipasi dalam melaksanakan kegiatan, dan meningkatkan kontrol dan evaluasi agar lebih akuntabel.

Menyepakati profil hasil belajar yang diharapkan bersama merupakan dasar penting dalam pelaksanaan MBS. Partisipasi seluruh pemangku kepentingan berarti meningkatkan daya dukung bersama untuk meningkatkan mutu lulusan melalui peningkatan mutu pelayanan belajar dengan standar yang sesuai dengan harapan orang tua siswa yang ditetapkan menjadi target sekolah. Selain itu, MBS bertujuan untuk “memberdayakan” sekolah, terutama sumber daya manusianya (kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua siswa, dan masyarakat sekitarnya), melalui pemberian kewenangan, fleksibilitas dan sumber daya lain untuk memecahkan persoalan yang dihadapi oleh sekolah yang bersangkutan.

Umumnya, sekolah yang “berdaya” memiliki ciri ciri :

- a. Tingkat kemandirian tinggi/ tingkat ketergantungan rendah.
- b. Bersifat adaptif dan antisipatif/ proktif sekaligus.

- c. Memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil resiko, dan sebagainya).
- d. Bertanggung jawab terhadap hasil sekolah.
- e. Memiliki kontrol yang kuat terhadap input manajemen dan sumber dayanya.
- f. Kontrol terhadap kondisi kerja.
- g. Komitmen yang tinggi pada dirinya.
- h. Dinilai oleh pencapaian prestasinya.

Contoh tentang hal-hal yang dapat memberdayakan warga sekolah adalah pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, memecahkan permasalahan pekerjaan dengan teamwork, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengatur kinerjanya sendiri, tantangan, kepercayaan, di dengar, ada pujian, menghargai ide ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, kontrol yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaanNya yang memiliki martabat tertinggi.

Tujuan penerapan MBS adalah untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui kewenangan (otonomi) kepada sekolah dan mendorong sekolah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Untuk lebih rincinya, simak tujuan MBS berikut :

- a. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam menyelenggarakan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya

Meningkatkan kompetensi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Manfaat MBS

Manfaat MBS akan menghasilkan nilai positif bagi sekolah, antara lain sebagai berikut :

- a. Sekolah lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolah yang bersangkutan sehingga sekolah dapat lebih mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang ada.
- b. Sekolah lebih mengetahui kebutuhan skala prioritas.
- c. Pengambilan keputusan lebih partisipatif terutama dalam hal :
 1. Menetapkan sasaran peningkatan mutu.
 2. Menyusun rencana peningkatan mutu.
 3. Melaksanakan rencana peningkatan mutu.
 4. Melakukan evaluasi pelaksanaan peningkatan mutu.
- d. Penggunaan dana lebih efektif dan efisien sesuai dengan skala prioritasnya.
- e. Keputusan bersama lebih menciptakan transparansi dan demokrasi.
- f. Menumbuhkan persaingan sehat sehingga diharapkan adanya upaya inovatif.

Dengan memperjelas indikator dan pencapaian mutu pada pencapaian tujuan akan memandu sekolah memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengukur pencapaian kinerja.

Penerapan MBS yang efektif secara spesifik mengidentifikasi beberapa manfaat spesifik dari penerapan MBS sebagai berikut :

1. Memungkinkan orang-orang yang kompeten di sekolah untuk mengambil keputusan yang akan meningkatkan peningkatan pembelajaran.
2. Memberi peluang bagi seluruh anggota sekolah untuk terlibat dalam pengambilan keputusan penting.
3. Mendorong munculnya kreatifitas dalam merancang bangun program pembelajaran.

4. Mengarahkan kembali sumber daya yang tersedia untuk mendukung tujuan yang dikembangkan di setiap sekolah.
5. Menghasilkan rencana anggaran yang lebih realistis ketika orang tua dan guru semakin menyadari keadaan keuangan sekolah, batasan pengeluaran, dan biaya program-program sekolah.
6. Meningkatkan motivasi guru dan mengembangkan kepemimpinan di semua level.

DAFTAR PUSTAKA

- Buku materi pokok PGSD 4408/3 sks/Modul 1-9, manajemen berbasis sekolah, universitas terbuka, 2008
- Departemen pendidikan nasional, paket pelatihan 1, peningkatan mutu pendidikan dasar melalui manajemen berbasis sekolah, peran serta masyarakat, pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan, Juni 2005
- Jamal ma'mur asmani, (tips aplikasi manajemen sekolah), DIVA press (anggota IKAPI), 2012
- Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006)
- Sudarwan Danim, visi baru manajemen sekolah, dari unit birokrasi ke lembaga akademik (Jakarta: Bumi Aksara, 2007)
- Mulyasa, Manajemen Berbasis Sekolah (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006)
- Slamet PH, pengertian dan tujuan manajemen, jakarta (2000)

BAB 3

MANAJEMEN PESERTA DIDIK DI SEKOLAH

Oleh Kurnia, S.Pd, M.Pd.

3.1 Pendahuluan

Manajemen peserta didik sangat penting dalam lembaga pendidikan, karena peserta didik atau siswa adalah subjek dan tujuan dalam proses transformasi keterampilan dan pengetahuan. Keberhasilan bagi penyelenggaraan pendidikan sangat bergantung pada perkembangan potensi fisik, intelektual, sosial, emosional, dan psikologis peserta didik. Manajemen peserta didik adalah pengorganisasian dan pengaturan kegiatan yang berhubungan dengan kesiswaan, mulai dari penerimaan peserta didik hingga tahap peserta didik lulus sekolah nantinya. Pengelolaan peserta didik tidak hanya tentang pendataan peserta didik, tetapi juga tentang berbagai aspek yang dapat mendukung upaya tumbuh kembang anak melalui proses pendidikan di sekolah.

Peserta didik adalah setiap orang yang menerima pengaruh dari seseorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pendidikan (Djamarah, 2002).

Dalam konteks yang lebih luas peserta didik adalah siapa saja yang belajar mulai dari TK, SD sampai SMA, mahasiswa, peserta pelatihan di lembaga pendidikan pemerintah atau swasta (Prawiradinaga, 2007). Peserta didik adalah miniatur orang dewasa yang dalam keterbatasannya mendapatkan bimbingan oleh orang yang lebih dewasa, lebih berpengalaman, atau lebih dalam ilmu pengetahuannya, sehingga oleh karenanya menjadi individu yang lebih matang . Selanjutnya peserta didik adalah orang yang mempunyai pilihan untuk menempuh ilmu sesuai dengan cita-cita dan harapan masa depan (Sururi, 2009). Peserta didik adalah individu yang secara sadar ataupun karena pengaruh dari

orang yang peduli akan individu tersebut untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya dengan menuntut ilmu untuk cita-cita di masa mendatang yang lebih baik (Hermino, 2016).

Manajemen peserta didik bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan di bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat terselenggara dengan lancar, tertib dan terorganisir. Beberapa ahli berpendapat bahwa tujuan manajemen peserta didik adalah untuk menciptakan lingkungan sekolah yang baik, memungkinkan peserta didik belajar dengan tertib, dan mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, ada tiga tugas utama dalam bidang manajemen kemahasiswaan. Yaitu, penerimaan siswa, kegiatan untuk memajukan pembelajaran, saran ahli dan pengembangan kedisiplinan. Dalam pembahasan ini manajemen peserta didik disekolah meliputi beberapa kegiatan diantaranya rencana untuk peserta didik, pembinaan peserta didik, perkembangan peserta didik, evaluasi peserta didik serta mutasi peserta didik.

3.2 Perencanaan peserta didik

Perencanaan peserta didik meliputi pendaftaran peserta didik, kelulusan, total peserta didik yang putus sekolah, maupun rencana kepindahan peserta didik. Khusus yang berkaitan dengan perencanaan peserta didik akan berkaitan langsung dengan kegiatan penerimaan dan proses dokumentasi data pribadi peserta didik, dari pengumpulan atau pendokumentasian data hasil belajar dan aspek lain yang berkaitan dengan kurikulum. Perencanaan peserta didik meliputi beberapa kegiatan yang diuraikan pada bagian dibawah.

3.2.1 Analisis kebutuhan peserta didik

Analisis kebutuhan peserta didik yakni penetapan anak didik yang diperlukan lembaga pendidikan diantaranya;

1. Merencanakan jumlah peserta didik yang akan diterima menggunakan pertimbangan daya tampung kelas dan jumlah kelas yang tersedia, serta pertimbangan rasio anak

didik dan pengajar. Secara ideal rasio anak didik dan pengajar merupakan 1:30;

2. Menyusun aktivitas kesiswaan yaitu visi dan misi sekolah, minat dan talenta anak didik, sarana dan prasarana yang tersedia, keuangan yang tersedia dan tenaga kependidikan yang tersedia.

3.2.2 Rekrutmen peserta didik

Rekrutmen peserta didik dalam hakikatnya merupakan proses pencarian dan memilih peserta didik yang nantinya menjadi peserta didik pada lembaga sekolah yang bersangkutan. Langkah-langkah pada aktivitas ini diantaranya

1. Membentuk panitia penerimaan peserta didik baru yang mencakup menurut seluruh unsur pengajar, tenaga tata usaha, dewan sekolah dan komite sekolah;
2. Pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan peserta didik baru yang dilakukan secara terbuka. Informasi yang dijelaskan pada pengumuman merupakan gambaran singkat sekolah, persyaratan registrasi secara umum dan spesifik, tata cara registrasi, waktu registrasi , lokasi registrasi , biaya registrasi , waktu dan lokasi seleksi dan pengumuman hasil seleksi nantinya.

3.2.3 Seleksi peserta didik

Seleksi peserta didik adalah aktivitas pemilihan calon peserta didik guna memilih diterima atau tidaknya calon peserta didik sebagai peserta didik pada sekolah yang bersangkutan menurut ketentuan yang berlaku. Adapun tata cara seleksi yang biasa dilakukan yaitu

1. Melalui tes atau ujian, meliputi tes psikotest, tes jasmani, tes kesehatan, tes akademik, atau tes ketrampilan;
2. Melalui penelusuran talenta kemampuan, umumnya berupa data prestasi yang diraih sang calon peserta didik pada bidang olahraga atau kesenian;
3. Menurut nilai STTB atau nilai UAN.

3.2.4 Orientasi peserta didik baru

Orientasi peserta didik baru adalah aktivitas mengenalkan situasi dan suasana lingkungan sekolah sebagai tempat peserta didik menempuh pendidikan. Lingkungan yang dimaksud merupakan lingkungan fisik sekolah dan lingkungan sosial sekolah. Tujuan orientasi ini agar peserta didik mengerti dan mentaati peraturan yang berlaku di sekolah, peserta didik bisa aktif pada aktivitas yang diselenggarakan sekolah, dan siap menghadapi lingkungan baru secara fisik, mental dan emosional.

3.2.5 Penempatan Peserta Didik (Pembagian Kelas)

Penempatan peserta didik yaitu aktivitas pengelompokan peserta didik yang dilakukan menggunakan sistem kelas, pengelompokan peserta didik dapat dilakukan menurut kecenderungan yang ada dalam peserta didik yaitu jenis kelamin dan umur. Selain itu pengelompokan dapat pula berdasarkan variasi individu peserta didik misalnya minat, talenta dan kemampuan.

3.2.6 Pencatatan dan pelaporan peserta didik

Pencatatan dan pelaporan peserta didik dimulai semenjak peserta didik diterima di sekolah hingga peserta didik tamat atau pindah sekolah. Tujuan pencatatan mengenai status peserta didik dilakukan agar pihak sekolah bisa melakukan bimbingan yang optimal terhadap peserta didik. Sedangkan pelaporan menjadi bentuk tanggung jawab sekolah pada perkembangan peserta didik. Adapun pencatatan yang dibutuhkan dalam rangka mendukung data peserta didik diantaranya

1. Buku induk peserta didik, berisi catatan mengenai peserta didik yang masuk pada sekolah, pencatatan disertai nomor induk atau nomor pokok peserta didik
2. Buku klapper, pencatatannya diambil menurut buku induk dan penulisannya diurutkan berdasar abjad;
3. Absensi atau daftar hadir peserta didik, digunakan untuk mengecek kehadiran peserta didik dalam aktivitas sekolah;

4. Daftar catatan peserta didik berisi data pribadi setiap peserta didik meliputi riwayat keluarga, pendidikan dan data psikis. Biasanya buku ini mendukung kegiatan bimbingan dan penyuluhan pada sekolah.

3.3 Pembinaan Peserta Didik

Langkah kedua pada manajemen peserta didik disekolah merupakan pelatihan peserta didik yang mencakup layanan spesifik yang menunjang manajemen siswa. Layanan tersebut mencakup :

3.3.1 Layanan bimbingan dan konseling

Layanan BK adalah proses pemberian pendampingan terhadap peserta didik dengan harapan perkembangan optimal mereka. Peserta didik diharapkan mampu mengarahkan dirinya pada situasi apapun baik itu dilingkungan sekolah, keluarga maupun masyarakat. Bimbingan konseling dapat membantu siswa menentukan jenis sekolah lanjutannya, menentukan lapangan pekerjaan yang sesuai dengan talenta, minat, dan kemampuan masing masing peserta didik.

Selain itu bimbingan dan konseling dapat membantu pengajar menyesuaikan pengajaran yang diadaptasi menggunakan talenta minat peserta didik, dan membantu peserta didik mengikuti pembelajaran menggunakan talenta dan minat anak didik guna mencapai perkembangan yang optimal.

3.3.2 Layanan perpustakaan

Layanan perpustakaan diperlukan untuk mendukung layanan pada proses pembelajaran sekolah. Perpustakaan melayani kebutuhan sumber belajar peserta didik melalui koleksi bahan pustaka. Keberadaan perpustakaan sangatlah krusial sebab perpustakaan menjadi kunci pembelajaran peserta didik disetiap sekolah. Bagi peserta didik perpustakaan dianggap sebagai penyedia bahan pustaka yang dapat memperkaya pengetahuan, meningkatkan ketrampilan, membantu peserta didik saat

mengadakan penelitian, memperdalam pengetahuan yang berkaitan subjek yang diminati, dan mempertinggi minat baca peserta didik melalui bimbingan membaca.

3.3.3 Layanan kantin

Kantin dibutuhkan pada tiap sekolah dengan harapan kebutuhan peserta didik terhadap makanan yang bersih, bergizi dan higienis dapat terpenuhi. Keberadaan kantin dapat menjamin kesehatan peserta didik selama berada disekolah. Pengelola sekolah hendaknya mengontrol dan berkonsultasi dengan pengelola kantin saat menyediakan makanan yang sehat dan bergizi. Peranan lain diantaranya agar peserta didik tidak perlu berkeliaran keluar sekolah untuk mencari makanan saat istirahat.

3.3.4 Layanan kesehatan

Layanan kesehatan pada sekolah umumnya dibentuk pada sebuah wadah yg bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Sasaran utama UKS ialah untuk merawat dan menjaga kesehatan peserta didik disekolah. Program UKS pada umumnya ialah

1. mencapai lingkungan sekolah yang sehat;
2. pendidikan kesehatan; serta
3. pemeliharaan kesehatan peserta didik dan guru di sekolah

3.3.5 Layanan transportasi

Sarana transportasi bagi siswa menjadi penunjang kelancaran proses belajar mengajar, umumnya layanan transportasi dibutuhkan bagi siswa taraf prasekolah dan pendidikan dasar.

3.3.6 Layanan asrama

Bagi peserta didik layanan asrama sangat bermanfaat untuk mereka yang jauh dari keluarga. Peserta didik ini membutuhkan tempat tinggal yang nyaman untuk mereka beristirahat. Biasanya sekolah yang mengadakan layanan asrama adalah sekolah tingkat menengah dan perguruan tinggi.

3.4 Evaluasi Kegiatan Siswa

Evaluasi adalah suatu proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk menentukan kualitas (nilai dan arti) daripada sesuatu, berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu dalam rangka mengambil suatu keputusan (Arifin, 2013). Evaluasi adalah suatu tindakan atau proses untuk menentukan nilai sesuatu. Mengevaluasi hasil belajar siswa berarti kegiatan yang menilai proses dan hasil belajar siswa berdasarkan kurikulum, kegiatan kurikuler, co-kurikuler, maupun ekstra kurikuler. Sementara itu tujuan umum evaluasi peserta didik adalah

1. Mengumpulkan data yang menunjukkan kemajuan peserta didik menuju tujuan yang diharapkan
2. Memungkinkan pendidik untuk mengevaluasi kegiatan yang diperoleh
3. Mengevaluasi metode pengajaran yang digunakan

Sedangkan tujuan khusus evaluasi siswa adalah sebagai berikut.

1. Memberikan stimulus pada kegiatan siswa
2. Mengidentifikasi penyebab kemajuan peserta didik maupun kegagalan belajar
3. Memberikan pendampingan kepada peserta didik berdasarkan keinginan, dan perkembangan bakat masing masing peserta didik.
4. Memperbaiki mutu pembelajaran, cara belajar dan metode mengajar

Secara garis besar, ada dua macam alat evaluasi yaitu tes dan non tes. Dalam penggunaan alat evaluasi berupa tes, seorang pengajar hendaknya tidak hanya menggunakan tes obyektif saja tapi juga perlu memberikan tes uraian. Di dalam kelas, tes mempunyai fungsi ganda yaitu untuk mengukur keberhasilan peserta didik dan untuk mengukur keberhasilan program belajar mengajar. Ditinjau dari segi kegunaan mengukur keberhasilan peserta didik, ada tiga jenis tes yang bisa dilakukan, yaitu:

1. Tes diagnostik

Tes diagnostik adalah tes yang digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan peserta didik, dan pemberian

perlakuan yang tepat berdasarkan kelemahan tersebut. Kedudukan diagnosis adalah untuk menemukan ketidakmampuan belajar peserta didik dan menentukan cara yang mungkin untuk mengatasinya, dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan belajar itu sendiri.

2. Tes formatif

Tes formatif bertujuan untuk mengetahui seberapa baik seorang siswa didik setelah mengikuti program tertentu. Jenis penilaian ini juga membantu meningkatkan proses belajar mengajar.

3. Tes sumatif

Tes ini dilakukan setelah pemberian pokok bahasan. Jenis tes ini berfungsi untuk melihat angka keberhasilan belajar peserta didik.

Setelah menyelesaikan evaluasi, selanjutnya ditindaklanjuti dengan memberikan umpan balik. Ada dua kegiatan dalam menindaklanjuti hasil evaluasi peserta didik, yaitu;

1. Program Remedial

Belajar tuntas adalah standar keberhasilan proses belajar mengajar. Tujuan utama dari konsep belajar tuntas adalah agar dikuasainya pembelajaran secara tuntas oleh peserta didik. Level ketuntasan ini bervariasi dan merupakan persyaratan (kriteria) minimum yang harus dikuasai peserta didik. Batas minimum ini kadang menjadi dasar kelulusan bagi siswa. Biasanya peserta didik diharapkan menguasai 75% -90 % materi yang telah diajarkan.

2. Pengayaan dan pendalaman materi

Pengayaan adalah program pendampingan belajar untuk siswa yang mengalami kesulitan belajar. Pengayaan ini dapat berupa pemberian tugas atau soal pekerjaan rumah, dapat pula diberikan saat disekolah pada jam pelajaran tersebut (sementara peserta didik lain mengerjakan program PBM utama) bagi mereka yang lebih cepat belajar.

3. Akselerasi

Alternatif akselerasi dapat diberikan kepada siswa berbakat atau dengan kemampuan diatas rata rata dibanding siswa lainnya.

Ada dua implementasi yang dapat dilakukan, pertama promosi status akademik ke tingkat yang lebih tinggi dengan syarat siswa tersebut memiliki keunggulan diseluruh bidang studi. Kedua, maju berkelanjutan untuk siswa yang menonjol di salah satu bidang studi saja. Mereka dapat diberikan tambahan materi lebih tinggi sebatas kemampuannya tapi status akademiknya masih sama dengan teman sekelasnya.

3.5 Mutasi Peserta didik

Perpindahan peserta didik secara umum didefinisikan sebagai proses pemindahan peserta didik dari satu sekolah ke sekolah lain, atau proses perpindahan peserta didik ke sekolah. Oleh karena itu, ada dua jenis mutasi peserta didik

3.5.1 Mutasi eksternal

Mutasi eksternal adalah perpindahan peserta didik dari satu sekolah ke sekolah lain. Transfer ini harus saling menguntungkan. Artinya, pemindahan harus terkait dengan status sekolah yang bersangkutan, status peserta didik, tempat asal wali, dan sekolah tempat pendaftaran. Adapun tujuan mutasi ekstern adalah :

1. Mutasi didasarkan pada kepentingan peserta didik untuk dapat mengikuti pendidikan di sekolah sesuai dengan keadaan dan kemampuan peserta didik serta lingkungan yang mempengaruhinya.
2. Memberikan perlindungan kepada sekolah tertentu untuk dapat tumbuh dan berkembang secara wajar sesuai dengan keadaan, kemampuan sekolah serta lingkungan yang mempengaruhinya.

Mutasi ekstern harus memenuhi beberapa ketentuan, antara lain;

1. Permintaan mutasi peserta didik diajukan oleh orang tua/wali karena alasan yang dapat dibenarkan (keluarga, kesehatan, kejiwaan, ekonomi, dan lain lain).
2. Mutasi peserta didik berlaku dari :
 - a) Sekolah negeri ke sekolah negeri, maupun ke sekolah swasta

- b) Sekolah swasta mandiri ke sekolah swasta mandiri
- c) Sekolah swasta menggabung ke sekolah swasta yang juga menggabung EBTAny
- d) Penyimpangan tersebut di atas dapat terjadi apabila di suatu kabupaten/kotamadia yang dituju tidak ada sekolah yang berstatus sama, dengan syarat :
 - i. Mutasi tersebut terpaksa dilakukan karena alasan mendesak, maka perlu surat keterangan dari pengawas
 - ii. Dilakukan tes penjuragan
- e) Hendaknya menghindari mutasi peserta didik di dalam satu kabupaten/kotamadia, kecuali dengan alasan yang sangat mendesak, maka perlu surat keterangan dari pengawas.
- f) Mutasi antar kanwil/propinsi pada dasarnya sama dengan mutasi di dalam satu kanwil/propinsi. Perbedaannya terletak pada adanya ijin dari kanwil/bidang dikmunum dari propinsi baik yang ditinggalkan maupun yang akan didatangi. Prosedur mutasinya adalah sebagai berikut :
 - i. Kepala sekolah membuat surat keterangan pindah
 - ii. Surat keterangan pindah tersebut harus diketahui dan disahkan oleh kantor wilayah pendidikan nasional yang akan ditinggalkan maupun yang akan didatangi.
- g) Alasan alasan mutasi ekstern, antara lain keluarga, ekonomi, social, agama, kejiwaan, dan sebab sebab lain
- h) Syarat syarat mutasi ekstern, antara lain :
 - i. Menyerahkan raport
 - ii. Menyerahkan surat keterangan pindah dari sekolah asal
 - iii. Terdapat formasi (daya tampungnya masih ada)
 - iv. Bagi sekolah swasta mungkin peserta didik dikenakan syarat untuk membayar sejumlah uang
- i) Penomoran di buku induk Peserta didik yang mutasi akan diberikan nomor induk yang baru di sekolah

tersebut sehingga nomor induk dari sekolah asal tidak dipakai lagi.

- j) Penempatan peserta didik yang mutasi sebaiknya ditempatkan sesuai dengan jurusan yang pernah diambilnya di sekolah asal. Peserta didik yang mutasi karena tidak naik kelas, hendaknya juga tetap berada pada kelas dimana mereka tidak naik kelas. Hal ini dilakukan untuk selalu menjaga kualitas pendidikan.

3.5.2 Mutasi internal

Mutasi internal adalah perpindahan peserta didik disatu sekolah. Dalam hal ini akan dibahas mengenai kenaikan kelas. Kenaikan kelas adalah peserta didik mampu menyelesaikan proses pendidikan selama satu tahun, apabila telah memenuhi persyaratan untuk dinaikkan yaitu:

1. Tidak terdapat nilai mati
2. Program pendidikan umum rata rata nilai sekurang kurangnya 6,0. Boleh ada 2 nilai yang kurang dari 6,0 asal bukan pendidikan agama dan pendidikan pancasila dan kewarganegaraan.
3. Program pendidikan akademis rata rata nilai sekurang kurangnya 6,0. Boleh ada dua nilai kurang dari 6,0 asalkan bukan mata pelajaran bahasa indonesia.
4. Nilai rata-rata untuk program pendidikan keterampilan minimal 6,0 boleh ada satu nilai yang kurang dari 6,0.

Mengingat pentingnya kenaikan kelas ini, maka pada akhir semester selalu diadakan pertemuan kenaikan kelas di sekolah yang dihadiri oleh kepala sekolah dan dewan guru. Dalam hal ini, peran guru di kelas menentukan apakah pembelajar dinyatakan boleh naik kelas atau tidak. Di samping nilai akhir mata pelajaran, ada beberapa faktor yang dapat menentukan seorang peserta didik berhasil atau tidak untuk naik kelas, antara lain kerajinan, kedisiplinan, dan tingkah laku. Dalam rapat kenaikan kelas ini dibicarakan juga tentang peserta didik yang nyaris tidak naik kelas, sehingga perlu mendapat pertimbangan dari berbagai pihak dan juga peserta didik yang terpaksa tidak naik kelas. Kepada peserta

didik ini masih diberi kesempatan untuk mengulang kelas atau pindah ke sekolah lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z. (2013) *Evaluasi Pembelajaran : Prinsip - Teknik - Prosedur*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Djamarah, S. dan Z. A. (2002) *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hermiono, A. (2016) *Manajemen Kemarahan Siswa, Kajian Teoritis dan Praktis dalam Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prawiradiaga, D. (2007) *Prinsip Desain Pembelajaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Sururi, N. S. dan (2009) *Manajemen Peserta Didik dalam Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

BAB 4

MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN (MTPK) DI SEKOLAH

Oleh Stefanus Igolois G. Uran, S.Pd, M.Ed

4.1 Pendahuluan

Ada Tenaga Pendidik dan Kependidikan (TPK) yang hebat, efektif, karismatik, dan penuh dengan semangat perubahan. Namun tentu saja ada yang kurang bahkan tidak berdayaguna bagi dunia pendidikan. Apa yang menyebabkan demikian? Sebagian besar guru dan staf kependidikan bekerja di sekolah karena mereka peduli dan antusias menginspirasi siswa demi masa depan yang lebih berarar. Beberapa mungkin memasuki lingkungan sekolah karena berpikir bahwa mengajar dan menjadi pegawai di lingkungan pendidikan adalah sesuatu yang mudah, bergaji layak, dan terkompensasi waktu liburan yang teratur.

Kebanyakan pendidik berpikir bahwa mengajar sebatas memberi pelajaran. Mungkin benar pada taraf dan konteks tertentu, namun lebih banyak dari itu yang perlu dipertimbangkan dan diseimbangulkan. Bab ini membahas komponen manajemen TPK di sekolah, termasuk di dalamnya adalah fungsi dan prosedur manajemen personalia TPK dan rekulturasasi manajemen TPK dalam bingkai kepemimpinan di era pendidikan 4.0. Pemimpin pendidikan, pemerhati edukasi, dan TPK sendiri sebagai subjek and objek pengkajian dapat menjadikan literatur ini sebagai sedikit dari banyak referensi pendukung profesionalitas TPK.

4.2 Fungsi Prosedural Manajemen Personalia (SDM) TPK

4.2.1 Perencanaan

Perencanaan merupakan introduksi yang sangat penting dalam manajemen personalia sumber daya manusia di sekolah. Perencanaan dimaksud mencorakkan sebuah proses strategis penentuan kebutuhan personalia secara kuantitatif dan kualitatif demi tercapainya visi dan misi serta sasaran dan tujuan sebuah organisasi (Bush and Middlewood, 2005). Perencanaan yang holistik mempertimbangkan kebutuhan sumber daya manusia handal yang akan diseleksi dan direkrut untuk pekerjaan tertentu. Ada dua tahapan penting dalam perencanaan di antara beberapa yang lain, yaitu analisis pekerjaan dan analisis jabatan (Watkinson, 2008; Schleicher, 2012; Hamiyah & Jauhar, 2015).

Analisis pekerjaan menghasilkan deskripsi kerja (*job description*) dan persyaratan kerja (*job specification/ requirement*). Sedangkan analisis jabatan menerbitkan daftar tugas yang dibutuhkan sekolah, uraian tugas setiap jabatan, dan prosedur pelaksanaan pekerjaan. Hasil analisis kerja dan analisis jabatan menjadi rujukan perekrutan personalia sekolah, yang pada konteks sekolah negeri di Indonesia dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga sesuai aturan negara. Sementara untuk sekolah swasta, prosedurnya disesuaikan dengan peraturan yayasan/ sekolah yang berlaku.

Hall (1997) menyarankan proses perencanaan ini harus mencakup beberapa pertimbangan, antara lain; berapa banyak dan karakter personalia seperti apa yang dibutuhkan, kebutuhan personalia manakah yang dapat dipenuhi melalui mutasi dan program pengembangan staf yang sudah ada dan yang mana yang perlu direkrut secara eksternal, masalah yang mungkin timbul dalam perekrutan (misalnya, lokasi sekolah atau upah yang layak), dan jadwal rekrutmen agar tidak terjadi kekosongan jabatan seketika.

Perencanaan perekrutan personalia membutuhkan jenis keterampilan, kemampuan, dan kualitas yang idealnya harus dimiliki oleh staf. Tetapi, karena semua perencanaan ini sifatnya 'prediksi kinerja' (Morgan, 1997, hal. 128), hal paling penting untuk

dipertimbangkan adalah bahwa mereka yang direkrut memiliki potensi yang disyaratkan. Tinjauan potensial dan strategis ini memastikan bahwa sekolah secara konsisten dikelola oleh personalia yang tepat untuk memungkinkannya mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Pengabaian terhadap perencanaan rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat beresiko pada demotivasi staf, moral yang rendah, dan tentu saja ketidakpuasan (Mullins, 2016).

4.2.2 Perekrutan TPK

Perekrutan TPK merupakan sebuah upaya untuk mencari dan mendapatkan calon-calon TPK yang sesuai dengan kebutuhan dan memenuhi syarat semaksimal mungkin sesuai perencanaan di atas. Dalam konteks ini, rekrutmen, seleksi dan pengangkatan seharusnya dipahami sebagai suatu proses berkelanjutan dengan masing-masing proses melibatkan tahap yang berbeda (Bush & Middlewood, 2005, hal. 126). Rekrutmen adalah proses di mana orang didorong untuk melamar pekerjaan di sekolah atau perguruan tinggi. Seleksi adalah proses di mana orang terbaik untuk posisi tertentu dipilih dan ditawarkan pekerjaan. Sedangkan pengangkatan adalah kesepakatan akhir di mana pemberi kerja dan karyawan mengikatkan diri pada kontrak kerja.

Sebuah proses seleksi yang profesional melewati beberapa langkah penting, di antaranya, merumuskan dengan teliti peran-peran, menerapkan standar seleksi, mengidentifikasi calon-calon yang berpotensi, mengumpulkan informasi komprehensif untuk mendukung proses seleksi, dan menilai secara objektif bakal calon (dikutip dalam Hamiyah & Jauhar, 2015, hal. 68–70). Untuk tujuan objektivitas, Bush dan Middlewood (2005, hal. 132) mengedepankan beberapa faktor yang memengaruhi manajemen seleksi, di antaranya, kualitas pelamar, kualitas tim rekrutmen, dan kekeliruan yang mungkin terjadi dan dapat dicegah dari tim rekrutmen.

Kualitas seorang pelamar bisa mencakup dan harus terbukti melalui kesesuaian usia produktif, latar belakang pendidikan yang diharapkan, kesehatan fisik dan mental, pengalaman kerja,

perangai, pengetahuan umum, keterampilan khusus dan *soft skills*, motivasi, minat, dan kepantasan untuk bekerja dengan dan bersama siswa dan *stakeholders* lainnya. Hal-hal ini akan dipertimbangkan dalam perekrutan TPK PNS yang disesuaikan dengan peraturan pemerintah yang berlaku dan diselenggarakan oleh kementerian pendidikan atau kementerian lain yang memiliki sekolah kedinasan. Sementara untuk perekrutan TPK non-PNS, proses dan syaratnya mungkin lebih sederhana tergantung kebijakan yayasan penyelenggara.

4.2.3 Penugasan TPK

Bagi TPK berstatus PNS di Indonesia, pengangkatan dan penempatan dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga sesuai formasi dan permohonan sekolah, yang selanjutnya diberi tugas oleh kepala sekolah sesuai kebutuhan dan keahlian yang dimiliki pegawai. Selain itu, pegawai honorer dapat diperjuangkan dan diprioritaskan untuk ditempatkan di sekolah tempat mereka bertugas. Bagi TPK non-PNS, penempatan dilakukan oleh yayasan dan dibantu oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah bidang kurikulum dan administrasi. Setiap pegawai secara hukum harus diberikan kontrak kerja dan surat keputusan kerja. Sejumlah poin yang tercakup di dalam dokumen ini meliputi gaji, periode kerja, hak dan kewajiban, serta prosedur pengaduan. Setelah proses penempatan, sekolah perlu melakukan orientasi personalia terhadap TPK yang baru diangkat.

Orientasi merupakan upaya untuk memperkenalkan kepada personil baru tentang apa dan bagaimana keberadaan sekolah dan tugas TPK. Hal ini sangat membantu untuk melengkapi pengetahuan dasar dan kontekstual TPK dalam setiap tindakan dan perilaku hidup sehari-hari. Dari berbagai variasi kegiatan orientasi, beberapa di antaranya yang dapat meningkatkan produktivitas kerja adalah:

- 1) pemahaman akan sejarah dan visi misi sekolah untuk membantu keterlibatan dan penyesuaian diri TPK terhadap budaya sekolah,

- 2) pengenalan akan segala aktivitas yang pernah dan akan dilaksanakan agar personil baru dapat memilih keterlibatan yang paling cocok baginya,
- 3) pengenalan akan jumlah dan jenis fasilitas yang tersedia untuk memperlancar aktivitas dan program kerja,
- 4) pemahaman akan persepsi masyarakat terhadap sekolah untuk membantu personil baru menentukan tindakan, dan
- 5) perkenalan dengan personalia sekolah lainnya untuk menciptakan keakraban dan kolaborasi dalam bertugas (Smyth et al., 2000; Bush, 2008; Hamiyah & Jauhar, 2015).

Pada konteks Indonesia, tugas TPK sudah diatur jelas dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pada pasal 39 ayat (1) dinyatakan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Sedangkan ayat (2) menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

4.2.4 Penilaian Kinerja TPK

Dalam mengevaluasi pelaksanaan tugas TPK, diperlukan sistem evaluasi kinerja yang transparan, objektif, dan akurat. Penilaian TPK adalah upaya yang dilakukan untuk mengetahui secara formal (*conduit*) maupun informal (*managerial supervision*) hal-hal yang berkaitan dengan pribadi, status pekerjaan, prestasi kerja, dan perkembangan performa. Hal-hal penting dalam penilaian yang efektif dapat dijelaskan melalui fitur penilain yang konstruktif (Everard, Morris & Wilson, 2004, hal. 88) sebagai berikut:

- a. Objektivitas: Dasar untuk penilaian yang konstruktif adalah kriteria objektivitas dan efektivitas. Oleh karena itu, penilaian perlu berdasar pada deskripsi pekerjaan dengan kriteria dan tujuan yang jelas, diikuti hasil pencapaian terhadap kriteria dan tujuan.
- b. Kesiediaan untuk mendengarkan: Pendekatan seorang pemimpin sekolah yang baik seharusnya tidak menggurui staf tetapi meminta pandangannya terlebih dahulu. Staf diperkenankan menyusun jawabannya sebagai dasar untuk diskusi pada draf formulir penilaian sebelum wawancara.
- c. Keterbukaan terhadap kritik: Baik staf maupun pimpinan pendidikan harus terbuka pada setiap kritik dan menggunakannya sebagai pedoman untuk perbaikan. Membungkam kritik berarti menunjukkan rasa tidak aman.
- d. Konseling bukan menghakimi: Yang perlu diperhatikan adalah memperbaiki situasi atau hasil kinerja yang belum sempurna, bukan pada budaya menghakimi seperti yang sering terjadi.
- e. Perencanaan tindakan: Tujuan baru dan rencana perbaikan harus dikedepankan, dikembangkan dan ditinjau secara sistematis pada setiap penilaian.

Penilaian seharusnya dilakukan secara sistematis terhadap performa personalia dan potensi TPK untuk berkembang dan semakin efektif dalam menjalankan perannya. Penilaian performa mencakup prestasi kerja, cara kerja, dan kepribadian. Sedangkan penilaian potensi untuk berkembang mencakup kreativitas dan hasil belajar atas kemampuan mengembangkan profesi atau karir (Thomas, 2002, hal. 22). Beberapa aspek yang dinilai dalam pelaksanaan tugas TPK antara lain mencakup aspek kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan (dikutip dari Hamiyah & Jauhar, 2015, hal. 77). Selain untuk syarat kenaikan pangkat, yang lebih penting dari sebuah penilaian adalah untuk kepentingan pembinaan personalia yang kurang berhasil dalam tugasnya agar dapat memperbaiki kekurangannya.

Dari sudut pandang yang lebih luas, penilaian dapat mengarah pada identifikasi dan pengembangan regenerasi

kepemimpinan dalam pendidikan. Selain itu, hal ini memastikan bahwa sistem pendidikan mampu menyediakan personalia dengan simpati yang nyata dan mampu merespon kebutuhan siswa dalam kesulitan; atau merangsang pergerakan antar sekolah untuk memanfaatkan guru dengan bakat yang lebih baik. Oleh karena itu, sistem penilaian yang memuaskan bukan hanya pada proses dimana TPK dinilai, tetapi meliputi sarana penilaian yang implikatif, berdasar, dan bertujuan seperti yang diharapkan.

4.2.5 Pembinaan dan Pengembangan TPK

Pembinaan dan pengembangan TPK dimaksudkan sebagai peningkatan prestasi kerja secara dinamis. Meskipun seorang staf telah memiliki bekal pengetahuan serta keterampilan melalui *preservice training*, keterampilan dasar itu harus terus dikembangkan melalui *in-service training* demi efektivitas dan efisiensi serta peningkatan produktivitas kinerjanya (dikutip dari Hamiyah & Jauhar, 2015, hal. 73).

In-service training, menurut Everard, Morris dan Wilson (2004, hal. 92), merupakan kesempatan berharga untuk memperkenalkan konsep baru kepada staf yang kritis, studi kasus dan latihan untuk memastikan pembelajaran aktif, menguji konsep dan mendiskusikan penerapannya, dan membuat rencana praktis dan strategis untuk dilaksanakan. Program ini meliputi berbagai kegiatan, di antaranya, kursus, seminar, lokakarya, pengembangan kurikulum, survei kemasyarakatan, demonstrasi mengajar menggunakan metode baru, *fieldtrip* ke sekolah lain, dan segala kegiatan pembinaan dan pengembangan untuk meningkatkan mutu pengetahuan, kecakapan, dan pengalaman TPK dalam menjalankan profesinya.

Leithwood (1992, dikutip dari Bush & Middlewood, 2005, hal. 148) menyarankan empat tahapan kunci dalam berkarir bagi guru, yaitu mengembangkan kemampuan mengajar dan mengelola kelas, mengembangkan kepercayaan diri dan fleksibilitas kelas, mengembangkan kepemimpinan dan tanggung jawab yang lebih besar, dan mengembangkan keterampilan manajemen di seluruh institusi. Dari paradigma pengembangan karir TPK ini, ada tiga

aspek penting yang perlu dilakukan oleh seorang kepala sekolah yaitu; 1) peningkatan profesionalitas melalui pelatihan (*training*), sesi *sharing*, penyediaan referensi yang memadai, dan tutorial sebaya (MGMP), 2) pembinaan karir TPK melalui peningkatan prestasi dan promosi jabatan struktural dan fungsional, dan 3) supervisi untuk menjamin dan memastikan bahwa tujuan dan sasaran serta tugas-tugas TPK telah dan akan terlaksana sesuai rencana, kebijakan instruksi dan ketentuan yang telah ditetapkan (dikutip dari Hamiyah & Jauhar, 2015, hal. 74–75).

Sebagai rencana jangka panjang untuk proses retensi TPK, ada dua hal mendasar yang bisa dibuat; menawarkan pengembangan diri profesional berkualitas tinggi dan membangun budaya sekolah yang lebih humanis dan menarik (Bush & Middlewood, 2005, hal. 152–153). Penulis seperti Taylor (2003), Neil dan Morgan (2005), Hargreaves (2001), dan Leithwood (1992) mengakui cara di mana peluang reguler untuk pengembangan profesional berperan dalam mempertahankan staf berkualitas tinggi. Dari sisi membangun budaya sekolah yang lebih humanis, pimpinan sekolah perlu mendorong TPK untuk merasa betah bekerja di sekolah misalnya melalui penghargaan kecil atas pekerjaan, umpan balik positif di hadapan staf lain, dan pengakuan kinerja staf dengan sertifikat atau surat resmi sejenisnya (Perry & Haluska, 2016).

4.2.6 Promosi, Mutasi, dan Pemberhentian TPK

Promosi adalah sebuah proses kenaikan jabatan dan penerimaan kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya. Promosi perlu dilakukan bagi TPK yang sudah bekerja dengan profesional dalam jangka waktu tertentu. Promosi dipandang perlu untuk mempertinggi semangat kerja TPK, menjamin stabilitas dan produktivitas, dan untuk memajukan profesionalitas kepegawaian (dikutip dari Hamiyah & Jauhar, 2015, hal. 78). Promosi harus dilakukan secara objektif dan berkeadilan dengan dasar yang transparan dan kolektif terhadap TPK yang akan dipromosikan. Dalam konteks Indonesia, promosi atau kepangkatan pertama untuk TPK PNS biasanya dilakukan setelah

masa percobaan 1-2 tahun sebelum prajabatan. Setelah lulus, mereka akan diangkat menjadi PNS secara penuh.

Dalam konteks keputusan promosi, para pemimpin dan manajer perlu mengenali tidak hanya tingkat keterampilan yang dicapai oleh staf dan tanggung jawab yang mampu mereka pikul, tetapi juga sikap, aspirasi, dan hubungan pribadi yang dikembangkan (Busher & Saran, 2012). Berkaitan dengan ini, Draper (2002, dikutip dari Bush & Middlewood, 2005, hal. 149) mengelompokkan rencana karir guru dalam empat kategori; *stayers* – mereka yang berencana untuk tetap bertahan sebagai pengajar di kelas, *starters* – mereka yang akan melamar untuk promosi, *stoppers* – mereka yang telah berusaha mendapatkan promosi tetapi tidak berniat melanjutkannya, dan *movers/* penggerak mereka yang telah mencari dan akan terus berusaha untuk pengembangan karir.

Hal kedua selain promosi yang perlu diperjelas adalah mutasi. Mutasi merupakan sebuah proses dalam manajemen pendidikan yang berhubungan dengan pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan personalia pada situasi tertentu. Sebagaimana dikutip dari Hamiyah dan Jauhar (2015, hal. 80), mutasi dapat dibedakan menjadi mutasi vertikal dan mutasi horizontal. Mutasi vertikal dilakukan dengan memindahkan staf kepada jabatan yang lebih tinggi atau lebih rendah dalam jenjang organisasi kepegawaian, misalnya pengangkatan guru menjadi kepala sekolah. Mutasi vertikal ini memberikan kesempatan bagi staf untuk dapat mengembangkan karirnya dan mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, jujur, dan berprestasi. Sedangkan mutasi horizontal dilakukan karena mempertimbangkan faktor kelemahan yang berdampak negatif bagi perkembangan dunia pendidikan. Mutasi horizontal perlu dirancang secara matang, sistematis, dan praktis berdasarkan hasil supervisi yang cermat dan berkelanjutan.

Hal terakhir dalam manajemen personalia adalah pemberhentian kerja. Pemberhentian pegawai merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi sekolah dan personil dari hak dan kewajiban mereka yang terikat.

Pemberhentian TPK berstatus PNS dapat dikategorikan dalam tiga alasan (dikutip dari Hamiyah & Jauhar, 2015, hal. 82–83); pemberhentian atas permohonan sendiri, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah, dan pemberhentian karena alasan prinsipil lainnya. Pemberhentian TPK PNS atas permintaan sendiri tidak selalu mudah jika yang bersangkutan sedang melaksanakan tugas yang sulit digantikan oleh personil lain atau sedang dalam ikatan dinas sesuai undang-undang yang sedang berlaku.

Sebaliknya, pemberhentian oleh dinas atau pemerintah dapat dilakukan karena alasan perampangan struktur dan jika TPK bersangkutan tidak menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik, dipensiunkan karena sudah mencapai usia batas produktif, tidak sehat fisik dan mental sehingga tidak dapat bekerja dengan maksimal, melakukan pelanggaran berat dan tindak pidana yang berisiko dipenjarakan, dan melanggar sumpah atau janji PNS. Pemberhentian karena alasan lain dapat terjadi jika yang bersangkutan meninggal dunia atau tidak melaporkan diri setelah cuti di luar tanggungan negara. Pemberhentian TPK berstatus PNS dapat terjadi secara hormat (dipensiunkan, penyelewengan ringan, kecacatan, meninggal dunia) atau tidak dengan hormat (melanggar sumpah, terlibat tindak pidana, menentang pemerintah, atau ketahuan memberikan keterangan palsu selama proses perekrutan). Pemberhentian TPK non-PNS dapat terjadi lebih sederhana dengan beberapa alasan berikut; tidak ada formasi, tidak mampu bekerja, kondisi fisik dan psikis terganggu, dan karena permohonan sendiri dari yang bersangkutan.

Jika sebuah sekolah sedang mempertimbangkan untuk memberhentikan TPK, maka kepala sekolah, kepala dinas, atau siapa pun yang mewakili pihak pemberi kerja harus terlebih dahulu memastikan bahwa prosedur yang ditetapkan dalam kontrak kerja telah, sedang dan akan diikuti. Harus mampu dijelaskan apakah alasan pemberhentian mencakup hal berikut (Everard, Morris & Wilson, 2004, hal. 94–95);

- 1) *Misconduct*/ pelanggaran: bahwa karyawan telah diperingatkan secara tertulis tentang kasus pelanggaran

sebelumnya atau jika telah melakukan tindakan pelanggaran berat (meski begitu, penangguhan masih memungkinkan saat eksplorasi bukti).

- 2) *Incapability/* ketidakmampuan: bahwa hal ini telah diberitahukan kepada karyawan dalam penilaian dan wawancara lainnya dan bahwa dia telah diberikan semua pendampingan yang wajar untuk perbaikan dan peningkatan kinerja.
- 3) *Redudancy/* pemberhentian: bahwa jabatan yang diduduki oleh karyawan tersebut benar-benar tidak ada lagi sebagai akibat dari restrukturisasi sesuai dengan ketentuan dan kriteria yang ditetapkan.

4.3 Rekulturasasi Manajemen TPK dalam Persepsi Leadership di Era Pendidikan 4.0

Perbedaan antara pengelolaan (*management*) dan kepemimpinan (*leadership*) cukup tipis namun keduanya diperlukan secara seimbang dalam konteks peran dan situasi yang tepat. Memimpin dan mengelola secara pedagogis tidak hanya berkaitan dengan peran pimpinan atau manajer sekolah. TPK juga harus memiliki peran-peran ini dalam mengemban tugasnya. *Leading* berkaitan dengan upaya mencapai visi dan misi, tanggap terhadap isu strategis, peka terhadap transformasi perubahan, fokus pada unsur humanis dan kolaborasi, dan melakukan hal-hal yang benar (*doing right things*). Sementara itu, *managing* merujuk pada mengimplementasi kebijakan dan aturan, fokus pada perihal operasional, menganut asas transaksional, memperbaiki sarana dan sistem, dan menjalankan prosedur dengan benar (*doing things right*) (Sallis, 2002, hal. 69; Watkinson, 2008, hal. 11).

Akan tetapi, Cuban (1988) menggambarkan perbedaan yang jelas antara kepemimpinan dan manajemen. Dia menghubungkan kepemimpinan dengan perubahan, sementara manajemen dipandang sebagai aktivitas pemeliharaan dan pengaturan. Menurutny, memimpin adalah memotivasi tindakan orang lain

dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan membutuhkan banyak kecakapan, energi, dan keterampilan. Sedangkan mengelola adalah mengatur secara efisien dan efektif, dengan keseluruhan fungsinya lebih merujuk pada pemeliharaan daripada perubahan.

Meskipun 'memimpin' dan 'mengelola/ mengatur' itu cukup berbeda, tetapi keduanya sama penting. Organisasi sekolah dengan pengelolaan yang baik (*over-managed*) tetapi berada di bawah kepemimpinan yang buruk bisa saja kehilangan semangat atau tujuan. Demikian pun sekolah yang dikelola dengan buruk oleh pemimpin karismatik yang kuat sekalipun mungkin akan melonjak sementara waktu tapi runtuh segera setelahnya. Tantangan organisasi modern membutuhkan perspektif objektif dari perihal manajerial serta dukungan visi dan komitmen kepemimpinan yang bijaksana (Bush & Middlewood, 2005, hal. 4–5).

Karena berada di sekolah sebagai lingkungan *non-profit*, TPK berhubungan dengan kepentingan dan perihal manusia daripada transaksi bisnis, promosi jabatan, atau keuntungan personal dan korporasi. Oleh karena itu, TPK seharusnya membatasi perihal mekanistik masalah operasional atau sarana dan sistem, dan mengedepankan visi humanistik tentang apa yang seharusnya dilakukan sesuai visi pendidikan, berpikir secara strategis, mendiskusikan ide-ide inovatif, mempertimbangkan perubahan dan melakukan perubahan secara efektif. Dalam kaitan dengan reformasi pendidikan, cakupan dan kompleksitas agenda reformasi kepemimpinan dan manajemen pendidikan berkaitan erat dengan perubahan dari manajemen kebutuhan pasar, performativitas, dan kebijakan statis kepada pengarusutamaan 'pelimpahan wewenang' dan 'fleksibilitas' untuk kemajuan (Ball, 2003).

Otonomi sekolah yang berhasil bergantung pada sistem kepemimpinan yang efektif, termasuk kepemimpinan sekolah (*education leadership*), kepemimpinan guru (*teacher leadership*), serta kepemimpinan sistem pendukung yang kuat. Hal itu, pada gilirannya, membutuhkan tipe kepemimpinan yang terdistribusi secara efektif (*effective and distributed leadership*), jenis pelatihan

dan pengembangan baru bagi staf, dan dukungan serta insentif yang sesuai. Di beberapa negara maju, fokus pada pengembangan kepemimpinan sekolah yang efektif, termasuk kepemimpinan pedagogis guru (*pedagogical leadership*), telah menjadi bagian penting dari reformasi pendidikan untuk peningkatan kualitas pendidikan.

West-Burnham (2004, dikutip dari Watkinson, 2008, hal. 11) membedakan dengan jelas antara prinsip memimpin, mengelola, dan mengurus administrasi. TPK perlu mempertimbangkan pada level mana mereka telah berkiprah selama berkarir.

Tabel 1. Hubungan antara *leadership*, *management*, dan *administration*

<i>Leadership</i>	<i>Management</i>	<i>Administration</i>
Melakukan yang benar	hal Melakukan sesuatu dengan benar	Melakukan banyak hal
Membuat perubahan	Mengikuti prosedur	Merapikan proses dan prosedur
Kompleksitas	Kejelasan	Konsistensi

Secara umum, peran dan tanggung jawab kepemimpinan pendidikan mencakup berbagai bidang strategis dan operasional, termasuk menetapkan rencana strategis dan etos sekolah; mengelola kegiatan pembelajaran; membangun manusia pembelajar; dan memelihara akuntabilitas (Watkinson, 2008, hal. 11). Beberapa sekolah telah menjalankan rutinitas berbasis aturan dengan kebijakan dan prosedur formal, dan berhasil; yang lain telah menempatkan struktur serupa tetapi malah gagal. Beberapa skema yang lebih serampangan, di mana tidak ada pengaturan yang tertulis secara sistematis, namun berhasil mewujudkan kesuksesan karena dipimpin oleh orang dengan jiwa karismatik. Sekolah yang maju memiliki keduanya—manajemen yang jelas dan budaya kolaborasi dengan iklim konsultasi dan implementasi perubahan. Semakin banyak waktu yang kita curahkan untuk 'memimpin',

semakin banyak waktu yang kita miliki untuk mengerahkan energi kita demi manajemen dan administrasi yang efektif di kelas.

Penulis berargumen bahwa mengajar dan mengelola administrasi sekolah adalah pekerjaan yang cukup berat tanpa harus memakai baju gamis. TPK yang berseragam rapi dan tampak sibuk mungkin memuaskan beberapa kebutuhan batiniah mereka di hadapan orang lain, tetapi mereka mungkin belum melayani dengan baik kebutuhan siswa. Kepemimpinan guru sebagai sentral dari kepemimpinan sekolah harus mampu meningkatkan kualitas pengajaran. Kepemimpinan pedagogis berarti keterlibatan mereka dalam setiap pekerjaan dan pengembangan diri untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah, membimbing kinerja siswa dan kegiatan kelas, dan berkolaborasi dengan setiap pihak untuk menyelesaikan masalah.

Dalam kerangka ini, kepemimpinan pendidikan melibatkan kepemimpinan tenaga pendidik yang paham bahwa konteks praktik pedagogis mereka harus terus dibangun dan diperbarui daripada dibiarkan statis sebagai suatu rutinitas. Oleh karena itu, sebagaimana direkomendasikan oleh (Smyth *et al.*, 2000), praktik pendidikan di sekolah tidak boleh direduksi menjadi hanya bagaimana menyelesaikan sesuatu (*to get things done*), tetapi sangat penting untuk tetap berkomitmen pada kualitas karya intelektual melalui penafsiran berbagai sumber informasi untuk mengevaluasi sudut pandang alternatif, merangkul keragaman dan kontestasi, mengembangkan argumen yang beralasan dan defensif untuk diterapkan, dan beradaptasi pada jenis manajemen pendidikan yang lebih efektif dalam dunia pendidikan modern.

Sementara masih banyak lembaga pendidikan sering beroperasi dalam struktur birokrasi yang ketat dan kerangka peraturan yang kaku, para pendidik penganut prinsip kepemimpinan pedagogis harus mampu bergerak melampaui kepatuhan buta terhadap aturan, meninggalkan suatu tindakan yang merupakan sebuah tradisi statis, dan memberlakukan strategi yang tepat dan aktif untuk mendukung inovasi. Dalam aras ini, kapasitas teori dan praktik pedagogis perlu direkulturasikan dengan mengembangkan modal sosial dan akademik untuk siswa dan

modal intelektual dan profesional untuk guru. Penekanan pada pengembangan sumber daya manusia ini menyediakan kondisi humanis yang diperlukan untuk meningkatkan pembelajaran dan perkembangan siswa. Pemimpinan pedagogis mengembangkan modal manusia di mana mereka bekerja sama sebagai anggota komunitas praktik-membantu sekolah menjadi komunitas yang peduli, fokus, dan lebih kritis untuk berubah dan berkembang.

Tentu sudah banyak sumber referensi yang bisa dirujuk, khususnya bagi para pendidik untuk menjalankan model kepemimpinan pedagogis ini dengan lebih efektif. Bagian berikut membahas secara singkat bagaimana mengupayakan pengajaran yang berkualitas dengan penekanan pada guru pemimpin dan guru penggerak.

1. Memimpin Pengelolaan Kelas

- a) Membangun pendekatan relasional: Kualitas hubungan antara guru dan siswa penting karena dianggap sebagai "batu sendi untuk semua aspek lain dari manajemen kelas" (Marzano & Marzano, 2003, hal. 6). Siswa perlu merasa dihargai, dipercayai dan diterima, bahkan ketika mereka gagal. Iklim kepedulian dan kepercayaan adalah situasi di mana kebanyakan orang ingin melakukan hal yang benar dan ingin menjadi lebih baik secara kualitas.
- b) Menciptakan pengalaman menyenangkan: Lingkungan kelas yang menyenangkan dan merangsang pembelajaran yang produktif tidak berarti bahwa setiap guru perlu menjadi sensasional agar fenomenal. Sebaliknya mereka dapat selalu menyenangkan secara unik dalam batasan wajar dan tetap memaksimalkan pembelajaran.
- c) Menawarkan dukungan maksimal: Guru penggerak perlu mendukung perilaku siswa dengan membimbing dan berlatih bersama mereka apa yang harus mereka perbaiki. Penting bagi pendidik untuk berhenti menggurui dan menghukum siswa, dan mulai berdiskusi dengan mereka untuk menjawab kebutuhan setiap individu.

- d) Fokus pada konsistensi: Guru pemimpin perlu konsisten memenuhi harapannya dan setiap siswa, tidak hanya ketika mereka berada di zona nyaman atau saat mengalami masalah. Para siswa memperhatikan jika guru tidak konsisten dan objektif terhadap setiap mereka, yang dapat membuat frustrasi bagi mereka yang mungkin berjuang untuk mengendalikan perilaku mereka.

2. Memimpin strategi pembelajaran

- a) Pembelajaran/ instruksi yang interaktif: Guru penggerak mengembangkan pembelajaran siswa demi peningkatan prestasi dan kecakapan hidup melalui instruksi yang aktif dan interaktif. Interaksi sosial siswa dan perkembangan intelektual mereka tidak dapat dipisahkan karena keduanya akan berdampak positif pada tingkat pemahaman dan perkembangan kognitif selama proses belajar.
- b) Pembelajaran/ instruksi yang terintegrasi: Siswa mendapat manfaat dari kurikulum dan instruksi yang terpadu dan terintegrasi karena mereka terdorong mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang area dan hubungan relevan antar mata pelajaran, dan untuk membangun keterampilan dalam menerapkan pengetahuan dengan cara yang lebih bermakna.
- c) Pembelajaran/ instruksi yang berdiferensiasi: Instruksi yang heterogen mendorong guru penggerak untuk mengenali berbagai tingkat kecakapan dan minat siswa. Para siswa tidak semuanya 'tinggi', 'sedang' atau 'rendah' dengan cara yang sama. Fusinya tingkat kemampuan dalam pembelajaran berdiferensiasi mewajibkan guru untuk melihat setiap anak sebagai individu dan memberikan bimbingan tambahan dan tantangan kepada setiap siswa sesuai kebutuhan mereka.

3. Membangun Kemitraan dengan Orang Tua dan Masyarakat

Melibatkan keluarga dan masyarakat berarti membangun kemitraan dengan mereka sehingga lingkungan sosiokultural dan akademis sekolah terintegrasi dalam mendukung perkembangan pembelajaran anak. Hal ini berhubungan erat dengan prinsip dasar 'pedagogis sosiokultural' (Mahn, 1999, hal. 347), yaitu persepsi proses belajar siswa di sekolah dan pembelajaran yang sedang berlangsung di luar sekolah. Pembelajaran dan perkembangan siswa dipengaruhi oleh interaksi mereka dengan 'sistem ekologis' sekitarnya (Bronfenbrenner, 1995); anggota keluarga dan teman-teman, lingkungan sosial sekitar rumah, lingkungan sekolah, lingkungan kerja orang tua, dan tatanan nilai dan budaya, moral, dan hukum yang berlaku setempat.

4. Membangun Pengajaran Reflektif

Menjadi seorang praktisi reflektif melibatkan pendidik pemimpin dan penggerak merenungkan apa yang sudah dilakukan dan fenomena di hadapannya. Begitu sering seorang guru hanya menyelesaikan tugas dan memberikan sedikit waktu untuk refleksi. Dengan merefleksikan praktik pedagogisnya, guru terdorong untuk membuat jurnal yang mencerminkan bias pribadi, tanggapan siswa terhadap instruksi, keputusan yang dibuat tentang pengajaran, dan bagaimana meningkatkan praktik melalui eksperimen untuk menghasilkan pemahaman baru tentang fenomena dan perubahan situasi.

4.4 Penutup

Seyogianya, menjadi seorang TPK profesional adalah sebuah panggilan khusus dengan atribut hak istimewa dan tanggung jawab yang besar. Seorang pendidik tidak hanya memberikan pengetahuan esensial bagi pertumbuhan akademik siswa, tetapi juga sering diperlukan untuk melengkapi peran membimbing (*leading, counselling and mentoring*) siswa selama enam hingga delapan jam sehari di sekolah. Sedangkan tenaga kependidikan berfungsi sebagai staf pendukung dalam meningkatkan, memperkaya, dan memastikan kelancaran proses pendidikan demi

menjamin kemajuan siswa. Guru dan staf pendukung berkolaborasi untuk membangun fondasi yang kuat dan esensial bagi bangunan prestasi dan kecakapan hidup siswa.

Semakin terpinggirnya kesadaran kritis praktis dan/atau teoretis dalam kepemimpinan pendidikan tentu menjadi kemelut yang cukup genting. Tulisan ini tentu tidak memosisikan penghapusan manajerial dari kepemimpinan tetapi lebih pada desentralisasi manajemen dan menjadikannya sebagai tokoh untuk upaya yang lebih kritis dari kepemimpinan pendidikan yang berkualitas di era 4.0. Dalam hal ini, selain mengangkat fungsi komponen manajemen TPK, penulis menafsirkan konteks kontemporer kepemimpinan pedagogis di era pendidikan 4.0 dan menyeimbangkan pemikiran kolektif kita tentang masalah ini. Perubahan pola pikir menjadi termin utama dalam perubahan pendidikan, karena hanya dengan mengubah cara memandang dunia, perubahan itu dapat terealisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ball, S.J. (2003) "The teacher's soul and the terrors of performativity," *Journal of Education Policy*, 18, pp. 215–228. doi:10.1080/0268093022000043065.
- Bronfenbrenner, U. (1995) "The bioecological perspective from a life course perspective: Reflections of a participant observer," in Moen, P., Edler, G.H., and Luscher, K. (eds). American Psychological Association (Examining lives in context), pp. 599–618.
- Bush, T. (2008) *Leadership and management development in education*. London: SAGE Publication Ltd.
- Bush, T. and Middlewood, D. (2005) *Leading and managing people in education*. SAGE Publications Limited.
- Busher, H. and Saran, R. (2012) *Managing teachers as professionals in schools*. Routledge.
- Cuban, L. (1988) *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. State University of New York Press.
- Everard, K.B., Morris, G. and Wilson, I. (2004) *Effective school management*. Paul Chapman Publishing.
- Hall, V. (1997) "Managing staff," in Fidler, B., Russell, S., and Simkins, T. (eds). Paul Chapman Publishing (Choices for self-managing schools).
- Hamiyah, N. and Jauhar, M. (2015) *Pengantar manajemen pendidikan di sekolah*. Prestasi Pustaka Publisher.
- Hargreaves, A. (2001) *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. Continuum.
- Leithwood, K. (1992) "The principal's role in teacher development," in Fullan, M. and Hargreaves, A. (eds). Routledge (Teacher development and educational change).
- Mahn, H. (1999) "Vygotsky's methodological contribution to sociocultural theory," *Remedial and Special Education*, 20, pp. 341–350. doi:10.1177/074193259902000607.
- Marzano, R.J. and Marzano, J.S. (2003) "The key to classroom management," *Educational Leadership*, 61, pp. 6–13. Available at:

- https://www.researchgate.net/publication/283749466_The_Key_to_Classroom_Management/citation/download.
- Morgan, C. (1997) "Selection: Predicting effective performance," in Kydd, L., Crawford, M., and Riches, C. (eds). Open University Press (Professional Development for Educational Management).
- Mullins, L.J. (2016) *Management and organisational behaviour*. 11th edn. Pearson.
- Neil, P. and Morgan, C. (2005) *Continuing professional development for teachers: From induction to senior management*. Kogan Page Limited.
- Perry, D.E. and Haluska, M.J. (2016) *Hiring greatness: How to recruit your dream team and crush the competition*. Wiley.
- Sallis, E. (2002) *Total quality management in education*. Kogan Page Ltd.
- Schleicher, A. (2012) *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: lessons from around the world*. OECD Publishing. Available at: <https://doi.org/10.1787/9789264174559-en>.
- Smyth, J. et al. (2000) *Teachers' work in a globalizing economy*. Routledge Falmer.
- Taylor, J. (2003) *The impact of a college-based Masters programme on school culture and its effectiveness*.
- Thomas, N. (2002) "The appraisal of teachers," in Bell, L. (ed.). Routledge (Appraising teachers in schools: A practical guide), pp. 21–31.
- Watkinson, A. (2008) *Leading and managing teaching assistants: A practical guide for school leaders, managers, teachers and higher-level teaching assistants*. Routledge.

BAB 5

MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA (SARPRAS) PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Oleh Andri Kurniawan, S.Pd.,M.Pd.

5.1 Pengertian Manajemen

Manajemen secara etimologis berasal dari berbagai bahasa. Dalam bahasa Prancis kuno manajemen berasal dari kata *management* yang artinya seni melaksanakan dan mengatur. Kemudian, dalam bahasa Italia manajemen berasal dari *meneggiare* yang artinya mengendalikan. Sedangkan dalam bahasa Inggris manajemen berasal dari *to manage* yang memiliki arti mengelola atau mengatur.

Dalam bukunya Roni Angger Aditama, terdapat pengertian manajemen menurut para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Menurut George. R Terry, manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya dengan memanfaatkan SDM dan sumber-sumber lainnya.
2. Menurut John F. Mee, manajemen adalah suatu seni usaha agar dapat memperoleh hasil yang maksimal dengan usaha minimal dan dapat tercapainya kesejahteraan dan kebahagiaan yang maksimal, baik untuk para pemimpin maupun para pekerja, serta memberikan pelayanan sebaik mungkin untuk masyarakat.
3. Menurut Marry Parker Follet, manajemen merupakan sebuah seni yang tiap pekerjaannya dapat diselesaikan oleh orang lain.
4. Menurut James A.F Stoner, manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, dan pemanfaatan berbagai sumber daya dari organisasi lainnya agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari penjelasan diatas, dapat dipahami bahwa manajemen merupakan suatu seni usaha yang didalamnya terdapat proses perencanaan, pengorganisasian, dan pemanfaatan sumber daya lainnya agar dapat mencapai suatu tujuan yang diinginkan.

5.2 Pengertian Sarana dan Prasarana

Menurut KBBI sarana merupakan segala sesuatu yang dipakai sebagai alat dalam mencapai tujuan atau tujuan dan prasarana merupakan segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Sarana dan prasarana merupakan suatu alat yang memiliki peran sangat penting dalam sebuah proses agar dapat mencapai keberhasilan dan pencapaian pada hasil akhirnya. Sarana dan prasarana dapat juga diartikan sebagai fasilitas yang mutlak dipenuhi untuk memberikan kemudahan dalam menyelenggarakan suatu kegiatan.

Pengertian sarana dan prasarana menurut para ahli dan pengkaji adalah sebagai berikut :

1. Menurut Rohiyat, pengertian dari sarana dan prasarana adalah keseluruhan proses perencanaan, pengadaan, pendayagunaan, dan pengawasan sarana dan prasarana yang digunakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan jelas.
2. Menurut Bafadal, pengertian sarana dan prasarana adalah proses kerjasama pendayagunaan semua perlengkapan yang ada secara efektif dan efisien
3. Sedangkan menurut Mustari, sarana dan prasarana dapat diartikan sebagai kegiatan untuk menata, dan menganalisis kebutuhan serta menginventarisasi, dan pengadaan terhadap barang bergerak maupun barang yang tak bergerak.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, sarana dan prasarana adalah sebuah alat atau media yang dapat memudahkan suatu proses agar dapat mencapai tujuan.

5.3 Pengertian Pendidikan

Dalam bahasa Yunani, pendidikan berasal dari kata *pedagogi* yang dapat dimaknakan sebagai seorang anak yang pergi dan pulang bersekolah diantar oleh nelayan. Kata *paid* artinya anak dan *agogos* yang artinya membimbing, maka istilah *pedagogi* juga dapat diartikan sebagai ilmu dan seni mengajar anak (*the art and science of teaching children*).

Pendidikan pada dasarnya adalah suatu usaha sadar dalam mengembangkan dan meningkatkan potensi yang dimiliki sumber daya manusia melalui pemberian fasilitas kegiatan pembelajaran mereka. Secara detail, Undang-undang RI No. 20 tahun 2003, bab I, pasal I, menjelaskan tentang “Sistem Pendidikan Nasional” bahwa pendidikan didefinisikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses belajar 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.

Para ahli mendefinisikan pendidikan sebagai berikut :

1. Menurut Ki Hajar Dewantara, pendidikan adalah segala upaya yang bertujuan untuk memajukan budi pekerti, pikiran, serta jasmani anak sehingga dapat memajukan kesempurnaan hidup, yaitu hidup dan menghidupkan anak yang selaras dengan alam dan masyarakatnya.
2. Menurut Paulo Freire, pendidikan merupakan jalan yang menuju pembebasan yang bersifat permanen dan memiliki dua tahapan, yaitu tahap pertama yang menjelaskan masa dimana manusia menjadi sadar akan pembebasan dirinya melalui praksis mengubah keadaan itu, kemudian tahap yang kedua adalah hal yang dibangun atas tahap pertama dan merupakan sebuah proses melalui tindakan kultural yang membebaskan.
3. Menurut M.J. Langeveld, pendidikan adalah pergaulan yang terjadi antara orang dewasa dengan anak-anak yang merupakan lapangan atau suatu keadaan dimana pekerjaan mendidik itu berlangsung.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari pendidikan adalah segala bentuk usaha yang bertujuan untuk memajukan budi pekerti, pikiran, dan jasmani anak, dan dapat menumbuhkembangkan bakat dan potensi yang dimiliki oleh anak.

5.4 Manajemen Sarana dan Prasarana pendidikan

Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan. Pengelolaan tersebut dimaksudkan agar dalam pemanfaatannya dapat berjalan secara efektif dan efisien. Keberadaan sarana dan prasarana akan sangat mendukung bagi kegiatan pembelajaran agar dapat berjalan dengan sukses. Upaya untuk pendayagunaan suatu sarana dan prasarana dalam pendidikan memiliki proses sebagaimana terdapat didalam manajemen pada umumnya. Proses tersebut meliputi perencanaan, pengaturan, penggunaan, dan penghapusan.

Sarana dan prasarana pendidikan memiliki pengertian yang berbeda, perbedaan tersebut terletak pada sifatnya. Sarana memiliki sifat secara langsung, maksudnya adalah segala hal yang dapat digunakan untuk membantu proses pembelajaran secara langsung, contohnya seperti kursi, meja, alat media pengajaran, perpustakaan dan lain sebagainya. Sedangkan prasarana maksudnya adalah segala hal yang dapat membantu proses pembelajaran secara tidak langsung, contohnya seperti halaman, taman sekolah, jalan menuju sekolah, tata tertib, dan lain sebagainya.

Dengan demikian, manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat diartikan sebagai proses pendayagunaan atau pemanfaatan komponen-komponen atau bagian-bagian baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses pembelajaran agar dapat mencapai tujuan pendidikan yang efektif dan efisien.

5.5 Jenis-jenis dan Fungsi Sarana Prasarana Pendidikan

Sarana prasarana pendidikan pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama di setiap lembaga pendidikan, yaitu menginginkan peserta didik merasa nyaman dalam kegiatan

pembelajaran dan membuat peserta didik merasa termotivasi dan tertarik dalam hal belajar, sehingga dapat memperoleh hasil akhir yang diinginkan yaitu tercapainya kegiatan pembelajaran yang efektif dan efisien.

Sarana pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi tiga macam, yaitu sebagai berikut :

1. Habis tidaknya dipakai

Terdapat dua macam sarana pendidikan jika dilihat dari habis tidaknya dipakai, yaitu *sarana pendidikan yang habis dipakai*, maksudnya adalah segala bahan atau alat yang apabila digunakan secara terus-menerus dapat habis. Contohnya seperti kapur tulis, spidol hitam, pulpen dan lain sebagainya. Kemudian yang kedua adalah *sarana pendidikan tahan lama*, maksudnya adalah segala bahan atau alat yang dapat dipakai atau digunakan dalam jangka waktu yang lama. Contohnya seperti papan tulis, globe, lemari buku, dan lain sebagainya.

2. Bergerak tidaknya saat digunakan

Terdapat dua macam sarana pendidikan dilihat dari bergerak tidaknya saat digunakan, yaitu *sarana pendidikan bergerak*, maksudnya sarana pendidikan yang dapat dipindahkan dan dapat digerakkan sesuai dengan kebutuhan. Contohnya adalah bangku sekolah, meja sekolah, arsip dan lain sebagainya. Kemudian yang kedua adalah *sarana pendidikan yang tidak dapat digerakkan*, maksudnya adalah semua sarana pendidikan yang sangat sulit atau tidak dapat di gerakkan. Contohnya adalah saluran dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

3. Hubungan dengan kegiatan belajar mengajar

Terdapat tiga macam sarana pendidikan apabila dilihat dari hubungannya dengan kegiatan belajar mengajar, yaitu yang pertama adalah *alat pelajaran*, yaitu alat yang digunakan secara langsung dalam kegiatan belajar mengajar. Contohnya adalah : buku, alat tulis dan lain sebagainya. Yang kedua adalah *alat peraga* pendidikan, yaitu alat pembantu dapat berupa benda-benda yang memudahkan dalam menyampaikan pengertian mulai dari abstrak sampai dengan yang konkret. Contohnya adalah manekin organ tubuh manusia untuk

kebutuhan laboratorium IPA. Kemudian yang ketiga adalah *media pengajaran*, yaitu sarana pendidikan yang menjadi perantara dalam kegiatan belajar mengajar agar dapat mencapai efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan belajar mengajar. Contohnya adalah media audio, media visual, dan media audio visual.

Adapun prasarana pendidikan di sekolah diklasifikasikan menjadi dua macam yaitu sebagai berikut :

1. Prasarana pendidikan secara langsung
Prasarana pendidikan yang digunakan secara langsung dalam kegiatan belajar mengajar. Contohnya yaitu perpustakaan, laboratorium, dan lain sebagainya.
2. Prasarana pendidikan secara tidak langsung
Prasarana pendidikan yang keberadaannya tidak digunakan dalam kegiatan belajar mengajar tetapi secara langsung sangat menunjang proses kegiatan belajar mengajar. Contohnya yaitu kantin, kantor guru, taman sekolah dan lain sebagainya.

5.6 Pengelolaan Sarana Prasarana Pendidikan

1. Perencanaan sarana pendidikan

Perencanaan sarana pendidikan merupakan persiapan atau perencanaan pengadaan sarana pendidikan yang dibutuhkan dalam kegiatan belajar mengajar. Sebelum mempersiapkan alat atau fasilitas pendidikan harus terlebih dahulu melalui prosedur yang sesuai dan benar, yaitu memeriksa kembali keadaan dan kekayaan yang ada agar tidak terjadinya sarana pendidikan yang mubazir.

2. Penyimpanan sarana prasarana pendidikan

Penyimpanan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menampung hasil pengadaan dan umumnya barang tersebut adalah milik negara pada tempat yang disediakan. Penyimpanan sarana prasarana pendidikan adalah kegiatan menyimpan suatu barang baik berupa perabot, alat tulis kantor, surat-surat maupun barang

elektronik dalam keadaan baru ataupun yang sudah rusak yang dapat dilakukan oleh beberapa orang yang ditunjuk atau ditugaskan pada lembaga pendidikan. Aspek yang perlu diperhatikan dalam penyimpanan adalah aspek fisik dan aspek administratif.

3. Penataan barang-barang tidak habis pakai

Yaitu dengan cara mengatur barang yang ada dengan sandi yang berlaku. Hal ini dilakukan agar petugas dan pemakai lebih mudah saat memakai ataupun saat mengawasi pemakaiannya.

5.7 Pengaruh Sarana Prasarana Pendidikan dalam Menunjang Kualitas Peserta Didik

Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu unsur penting yang tidak boleh diabaikan dalam suatu lembaga pendidikan. Karena sarana dan prasarana pendidikan akan sangat mempengaruhi kemampuan peserta didik dalam belajar. Hal ini menunjukkan bahwa peranan sarana dan prasarana sangat penting dalam menunjang kualitas belajar para peserta didik..

Adapun hubungan sarana dan prasarana dengan proses pendidikan dapat dikatakan bahwa sarana dan prasarana pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Definisi ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang ada di sekolah perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di sekolah. karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran di sekolah. Apa yang dibutuhkan oleh sekolah perlu direncanakan dengan cermat berkaitan dengan sarana dan prasarana yang mendukung semua proses pembelajaran.

5.8 Pentingnya Sarana Prasarana Pendidikan

Setiap mata pelajaran memiliki karakter yang berbeda dengan pelajaran lainnya. Karena itulah, setiap mata pelajaran memerlukan sarana dan prasarana pembelajaran yang berbeda

pula. Dalam kegiatan belajar mengajar guru pun juga akan sangat memerlukan sarana prasarana yang dapat membantunya dalam menyampaikan materi kepada para peserta didik. Dengan adanya sarana pembelajaran yang layak dan sesuai maka peserta didik akan mudah dalam menerima materi yang disampaikan oleh para guru. Baik peserta didik maupun guru akan sangat terbantu sekali dalam kegiatan belajar mengajar apabila sarana prasarana pendidikan di suatu lembaga sekolah dapat memadai dalam aktivitas pendidikan.

Pentingnya sarana dan prasarana pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan sebagai penunjang kegiatan belajar mengajar agar lebih efektif dan efisien tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 juncto Nomor 32 Tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah. Pada Bab VII Pasal 42 PP 32/2013 disebutkan bahwa: (1) Setiap satuan pendidikan wajib sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan; (2) Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan, satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat rekreasi, dan ruang atau tempat lain yang diperlukan untuk mendukung proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Sarana prasarana pendidikan sebagai salah satu manajemen pendidikan yang memiliki peranan sangat penting dalam kegiatan belajar mengajar. Karena itulah penting sekali bagi suatu lembaga pendidikan untuk tidak mengabaikan sarana prasarana pendidikan. Apabila manajemen sarana prasarana pendidikan suatu lembaga pendidikan dapat dikelola dengan baik, maka itu akan sangat berdampak terhadap hasil belajar peserta didik. Dengan adanya sarana prasarana pendidikan ini akan membuat peserta didik merasa nyaman dalam belajar dan dapat menarik

perhatian serta memotivasi para peserta didik dalam belajar sehingga tujuan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien pun dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Roni Angger Aditama. (2020). *Pengantar Manajemen* (pp. 2–3). Malang: AE Publishing.
- Indrawan, I. (2015). *Pengantar Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Malang: Deepublish.
- Abd hul, Y. (2021, August 13). Perbedaan Sarana dan Prasarana: Pengertian dan Contoh. Retrieved March 17, 2022, from Buku Deepublish website: <https://penerbitbukudeepublish.com/perbedaan-sarana-prasarana/>
- Kurniawati, P. I., & Sayuti, S. A. (2013). MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA DI SMK N 1 KASIHAN BANTUL. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 1(1), 98–108. <https://doi.org/10.21831/amp.v1i1.2331>
- Sri Yustikia, N. W. (2019). PENTINGNYA SARANA PENDIDIKAN DALAM MENUNJANG KUALITAS PENDIDIKAN DI SEKOLAH. *GUNA WIDYA: JURNAL PENDIDIKAN HINDU*, 4(2), 1. <https://doi.org/10.25078/gw.v4i2.1053>
- Sulfemi, W. B. (2019a). *Manajemen Kurikulum di sekolah*. Center for Open Science. Retrieved from Center for Open Science website: <http://dx.doi.org/10.31227/osf.io/9a7yr>
- Sulfemi, W. B. (2019b). *Modul manajemen pendidikan non formal*. Center for Open Science. Retrieved from Center for Open Science website: <http://dx.doi.org/10.31227/osf.io/p9bez>

BAB 6

MANAJEMEN KEUANGAN

PENDIDIKAN

Oleh Wirda Ningsih, S.Pd, M.Pd

6.1 Pendahuluan

Institusi pendidikan memiliki kewajiban untuk mengelola keuangannya dengan prinsip pengelolaan keuangan yang profesional dengan tujuan memastikan penggunaan uang dan dana yang dimiliki bisa dimanfaatkan secara optimal. Pengelolaan keuangan Institusi pendidikan yang optimal membuat Institusi pendidikan harus memiliki tata kelola manajemen keuangan yang profesional dalam proses pengelolaan keuangannya. Pihak Institusi pendidikan akan berusaha semaksimal mungkin mengelola keuangannya dengan menggunakan prinsip Pengelolaan keuangan yang didasarkan pada prinsip-prinsip yang di tuangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Republik Indonesia Tahun 2008.

Keuangan Institusi pendidikan harus dikelola dengan baik oleh manajemen keuangan Internal. Hal ini agar dana yang diterima dapat digunakan secara efektif dan efisien. berdasarkan Hasibuan (2011: 2) mengemukakan bahwa manajemen adalah seni. Seni mengatur proses penggunaan manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen keuangan dalam Institusi pendidikan yang baik adalah sebuah keharusan. Hal ini dilakukan sesuai dengan prinsip pemisahan fungsional, perencanaan dan pembukuan, transaksi, laporan, dan pemantauan.

Pendanaan pendidikan harus mengusung prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Aturan tersebut juga menyatakan bahwa empat prinsip digunakan mulai dari perencanaan, pencapaian penerimaan, akuntabilitas, penggunaan, pemantauan dan pengelolaan dana pendidikan agar semua langkah

manajemen keuangan berjalan seperti yang diharapkan. Pada gilirannya manajemen keuangan yang baik akan membawa efek positif bagi semua orang yang terlibat di institusi pendidikan. Manajemen keuangan Sangat penting bagi Institusi pendidikan untuk mengklasifikasi dan mempertanggungjawabkan keuangan. Jika ada administrasi Keuangan yang jelas dan tepat nantinya akan mempengaruhi operasional Institusi pendidikan tersebut. Pengawasan dalam pengelolaan keuangan harus dilakukan untuk meminimalisir Kesalahan yang dapat terjadi.

6.2 Manajemen Keuangan Pendidikan

Manajemen sebenarnya diambil dari bahasa latin yaitu “manus” yang berarti “tangan” dan “agere” yang berarti “melakukan”. Lalu kata tersebut digabung menjadi “managere” yang bermakna membuat yang diinginkan dengan melibatkan semua sumber daya yang ada. Manajemen oleh Terry (1986) adalah kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan demi keberlangsungan hidup manusia dan tujuan lainnya. Menurut Harsey dan Blanchard (1988: 4), manajemen adalah sebuah proses kerja sama antara individu-individu dalam kelompok untuk mencapai tujuan Organisasi.

Manajemen keuangan adalah salah satu tindakan paling strategis institusi Pendidikan untuk menjaga stabilitas keuangannya. Depdiknas (2000) menyatakan manajemennya Keuangan adalah ukuran manajemen atau keamanan finansial. Manajemen keuangan merupakan kegiatan dalam kepengurusan atau ketatausahaan keuangan meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban, dan pelaporan. Menurut Rohiat (2009:14), manajemen sekolah mengelola sumber daya yang dimiliki oleh sekolah. Mulyasa (2003:20), di sisi lain, mendefinisikan manajemen sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan mengelola proses untuk mencapai tujuan baik jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen keuangan pendidikan dapat dipahami sebagai serangkaian kegiatan mengatur keuangan demi tercapainya tujuan institusi pendidikan. Ini meliputi perencanaan, pembukuan,

pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan institusi pendidikan.

6.3 Tujuan Manajemen Keuangan Pendidikan

Menerapkan manajemen pada dasarnya membutuhkan tujuan yang jelas. Tujuan penerapan manajemen keuangan pendidikan dalam hal ini adalah untuk memenuhi kebutuhan informasi keuangan yang terkait dengan kegiatan institusi pendidikan. Hal ini dapat dicapai melalui upaya perencanaan dan pengadaan, pembukuan yang dilaksanakan secara terperinci dan jelas, yang pada gilirannya dapat digunakan untuk proses pelaporan dana program institusi pendidikan secara efektif dan efisien. Di sisi lain, tujuan umum pengelolaan keuangan pendidikan adalah:

1. Peningkatan efektivitas dan efisiensi penggunaan dana institusi pendidikan
2. Peningkatan akuntabilitas dan transparansi terkait keuangan institusi pendidikan
3. Minimalkan penyalahgunaan anggaran untuk hal-hal bukan prioritas atau bahkan yang tidak dibutuhkan.

6.4 Prinsip-prinsip pengelolaan administrasi keuangan Pendidikan

UU No. 20 tentang Sistem Pendidikan Nasional Tahun 2003 Pasal 48 mengatur bahwa pengelolaan dana pendidikan didasarkan pada asas keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas kepada publik. Selain itu, prinsip efisiensi juga harus diperhatikan. Anggaran atau biaya pendidikan sebagai proses perencanaan dan pelaksanaan; dan pengawasan biaya Operasional Sekolah harus melaksanakan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi (Sutomo, 2021).

6.4.1 Transparansi

Transparansi berarti keuangan institusi pendidikan harus dikelola secara terbuka. Transparansi ini menyangkut keuangan institusi, dari mana sumbernya, seberapa besar, bagaimana

penggunaannya, dan bagaimana pertanggungjawabannya. Hal ini memudahkan para pemangku kepentingan untuk menggambarkan posisi keuangan suatu organisasi atau institusi pendidikan. Transparansi berarti keuangan harus dikelola secara terbuka. Transparansi ini menyangkut keuangan institusi pendidikan.

6.4.2 Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam arti manajemen keuangan dapat dipahami sebagai penggunaan dana institusi pendidikan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai aturan yang berlaku. Pertanggung jawaban dana institusi pendidikan ditunjukan bagi stakeholders. Akuntabilitas adalah suatu kondisi yang dinilai oleh pihak lain secara profesional. Keuangan dikelola sesuai dengan sasaran dan perencanaan yang sudah di buat berdasarkan keputusan bersama pengelola dan stakeholder.

6.4.3 Efektivitas

Efektivitas sering didefinisikan sebagai usaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Jika di gali lebih dalam penjelasan efektivitas in tidak hanya mencapai tujuan yang diinginkan saja, namun juga tercapainya atau terelisasikannya visi lembaga pendidikan. Hasil dari manajemen keuangan haruslah terukur. Hal ini bisa di buktikan jika pengelolaan keuangan memenuhi prinsip efektivitas apabila:

1. Kegiatan yang dilakukan sesuai dengan kerangka perencanaan yang sudah di buat.
2. Mencapai tujuan yang sudah di tetapkan lembaga.

6.4.4 Efisiensi

Efisiensi mengacu pada kualitas hasil dari suatu kegiatan. Efisiensi adalah perbandingan Jika memungkinkan, antara masukan (input) dan keluaran (output), atau antara sumber daya dan keluaran. Sumber daya maksudnya energi, pemikiran, waktu dan biaya. Perbandingannya bisa dilihat dari keduanya;

1. Dari segi waktu, tenaga dan biaya
Kegiatan dapat dikatakan efisien bila menghabiskan waktu, tenaga dan biaya seminimal mungkin untuk mencapai hasil yang ditentukan.
2. Dari hasil yang di dapatkan
Kegiatan efisien jika memakan waktu, tenaga dan biaya yang sedikit, namun menghasilkan out put maksimal dalam segi kuantitas dan kualitas.

6.5 Proses Pengelolaan Keuangan Pendidikan

Faktor keuangan institusi pendidikan menentukan terlaksananya kegiatan belajar mengajar dan juga faktor pendukung terlaksananya tujuan pendidikan. Dengan kata lain, semua kegiatan yang dilakukan oleh institusi pendidikan memerlukan biaya. Tata kelola keuangan institusi pendidikan diatur dalam level manajemen pemasukan dan pengeluaran dana yang digunakan berdasarkan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, implementasi dan pemantauan sampai umpan balik. Aktivitas perencanaan menentukan apa, di mana, kapan, dan untuk berapa lama dana di gunakan. Apa yang akan terjadi padanya? Pengorganisasian menentukan bagaimana aturan yang ditetapkan dan alur kerja. Kegiatan implementasi menentukan siapa yang terlibat dan apa yang dilakukan. Setiap individu bertanggung jawab atas hal apa yang menjadi tugas pokoknya masing-masing. Kegiatan pemeriksaan dan pengawasan, menentukan dan menetapkan kriteria, bagaimana dan siapa yang melakukannya. Seperti apa dan bagaimana kegiatan umpan balik dilaksanakn sehingga didapat kesimpulan dan saran yang berkelanjutan mengenai perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan setiap kali anggaran di gunakan. Langkah pertama yang perlu dianalisis ketika memutuskan rencana manajemen keuangan adalah menganalisis semua hal yang berhubungan dengan pola anggaran berdasarkan keadaan dan kondisi institusi pendidikan. Hal ini sangat bergantung pada kondisi keuangan, konsumen (dalam hal ini peserta didik dan wali siswa), struktur

organisasi dan pengelola, serta skill pengelola. Proses pengelolaan keuangan institusi pendidikan meliputi:

1. Rencana anggaran

Rencana anggaran adalah rencana pengelolaan keuangan pendidikan adalah kegiatan merencanakan sumber dana untuk mendukung kegiatan pendidikan dan pencapaian tujuan pendidikan di Insitusi pendidikan. Anggaran dibagi menjadi dua bagian, perkiraan pendapatan dan pengeluaran dan estimasi dan penggunaan anggaran pendapatan harus dilakukan dengan rasa tanggung jawab. (Mulyasa: 2003). Kepala sekolah menyusun Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS) berdasarkan anggaran rutin meliputi belanja pegawai, belanja barang dan jasa, biaya pemeliharaan, serta pembelanjaan. RAPBS diperuntukan untuk pengalokasian dana yang bersumber dari APBN diperuntukan untuk pengembangan kegiatan institusi Pendidikan dan kompetensi lulusan.

2. Strategi mencari sumber dana untuk institusi

Upaya pendanaan dapat dilakukan dengan dua cara internal dan eksternal. Secara internal salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk menghemat pengeluaran pendidikan. Secara eksternal adalah dengan melibatkan orang tua peserta didik, dan sumber-sumber pendapatan lainnya.

3. Alokasi Penggunaan dana

Alokasi atau penyaluran anggaran pendidikan adalah rencana yang menetapkan jumlah dan prioritas anggaran yang akan digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan disekolah (Depdiknas: 2009). Dalam konteks ini fungsi kepala sekolah sangat menentukan karena pengambil keputusan dalam masalah anggaran ditentukan oleh kepala sekolah (Fattah: 2006).

3. Pemantauan dan evaluasi anggaran

Semua alokasi anggaran harus selalu dievaluasi untuk menentukan apa yang benar dan apa yang salah dan

menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Evaluasi didefinisikan sebagai proses evaluasi berdasarkan seperangkat kriteria yang disepakati dan dapat diverifikasi (Fattah:2006) Tujuan evaluasi anggaran adalah mencegah kesalahan berulang. Fungsi evaluasi yang valid mutlak diperlukan.

4. pertanggungjawaban.

pertanggungjawaban keuangan sekolah dapat ditentukan melalui pendekatan pemantauan penggunaan alokasi dana untuk pertanggungjawaban keuangan lembaga dan pengawas di luar sekolah. Monitoring dan evaluasi harus diselaraskan dengan standar nasional sekolah salah satunya memaham standar pendanaan sekolah (Departemen Pendidikan Nasional, 2010) .

6.6 Sumber-Sumber Keuangan Pendidikan

Umumnya institusi pendidikan memiliki 3 sumber keuangan untuk membiayai operasional yaitu: 1. Dana yang di dapat dari pemerintah pusat dan daerah yang dialokasikan untuk pembiayaan Pendidikan, 2. Dana yang berasal dari Orang tua peserta didik, 3. Dana yang berasal dari masyarakat (Suryana, 2008).

Sumber-sumber keuangan institusi Pendidikan berasal dari sumber berikut ini:

1. Pemerintah

Dana yang diterima lembaga pendidikan dari sumber pemerintah tersebut merupakan dana yang secara rutin dianggarkan dalam Daftar Kegiatan (DIK) yang diberikan ke semua institusi Pendidikan dari pendidikan dasar hingga Pendidikan menengah pada setiap tahun ajaran. dana ini biasa disebut dana rutin. Dana rutin selalu dianggarkan secara rutin dalam Daftar Isian Kegiatan (DIK) Besar. Besaran dana DIK biasanya didasarkan pada jumlah siswa di setiap kelas. Item anggaran dan besaran pendanaan untuk setiap jenis pengeluaran ditetapkan oleh pemerintah di DIK. Pengeluaran dan

pertanggungjawaban penggunaan dana saat ini (DIK) harus didasarkan pada pos-pos anggaran yang sudah ditentukan. Selain DIK, saat ini pemerintah sedang mendanai institusi sekolah dengan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Dana ini diberikan secara berkala dan digunakan untuk mendanai semua kegiatan institusi pendidikan.

BOS pada dasarnya adalah program yang diprakarsai pemerintah dengan tujuan untuk membiayai program institusi pendidikan dari Pendidikan dasar hingga tingkat menengah sebagai bentuk dukungan pemerintah terhadap pelaksanaan program pendidikan wajib 9 tahun. Menurut peraturan 69 Tahun 2009, Bos adalah bantuan yang dimaksudkan untuk untuk membiayai operasional nonpersonalia selama 1 tahun. Standar biaya yang diperlukan untuk membiayai operasional nonpersonalia selama 1 tahun ini bertujuan untuk membantu satuan pendidikan melaksanakan kegiatan pendidikan secara teratur dan berkesinambungan sesuai dengan standar nasional. Sebagai pelaksana program wajib belajar, BOS merupakan program pemerintah yang pada dasarnya bertujuan untuk mendanai biaya operasional. Namun demikian, ada beberapa jenis investasi dan pembiayaan pegawai yang dapat dibiayai dengan dana BOS. Sesuai petunjuk teknis Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Tujuan umum dari program BOS adalah untuk memudahkan beban komunitas untuk pembiayaan pendidikan dalam konteks pendidikan wajib berkualitas sembilan tahun. Tujuan dari program BOS adalah semua siswa (pelajar) sekolah rendah (SD) / Madrasah Ibtidaya (MI) dan sekolah menengah (SMP) / Madrasah Tsyanawiyah (MTs), termasuk sekolah menengah terbuka (SMPT) dan pembelajaran independent/ mandiri. Pusat Aktivitas Publik (PKBM), baik pemerintah maupun swasta, di semua wilayah Indonesia.

Sesuai dengan juknis dana BOS, dana ini dapat digunakan untuk tujuan;

- a. Pembelian/penggandaan buku teks
 - b. Pendanaan untuk ulangan harian, ulangan umum, ulangan sekolah dan pelaporan hasil belajar peserta didik (misalnya untuk fotokopi/ganda soal, biaya penilaian ujian dan biaya guru untuk pembuatan rapor);
 - c. Pembelian bahan habis pakai seperti buku latihan, kapur tulis, pensil, spidol, kertas, bahan praktikum, buku induk siswa, buku inventaris, langganan koran/majalah pendidikan, minuman dan makanan ringan untuk kebutuhan sekolah sehari-hari, dan pengadaan peralatan kantor.
 - d. Pembiayaan untuk langganan energi dan jasa yaitu listrik, air, telepon, internet, modem, juga untuk instalasi baru apabila sudah ada jaringan di sekitar sekolah, terutama di sekolah yang belum teraliri listrik dan pada saat sekolah membutuhkan listrik untuk keperluan pengajaran dan proses pembelajaran di sekolah sekolah, diperbolehkan membeli genset;
 - e. Pembiayaan pemeliharaan sekolah yaitu, pengecatan, perbaikan atap yang bocor, perbaikan WC/fasilitas sanitasi siswa, perbaikan pintu dan jendela, perbaikan perabotan, perbaikan fasilitas sanitasi sekolah, perbaikan ubin/lantai keramik dan pemeliharaan fasilitas sekolah lainnya
 - f. Pembayaran Iuran Bulanan untuk Guru honor dan Tenaga Kependidikan.
 - g. Pelatihan guru sebagai pelatihan lanjutan, KKG/MGMP dan KKKS/MKKS
2. Sumbangan dari orang tua peserta didik
- Sumbangan dari orang tua siswa disebut juga dana Komite. Komite sekolah adalah badan independen yang

terdiri dari wali orang tua/siswa, komunitas sekolah, dan tokoh masyarakat yang peduli dengan pendidikan. Komite Sekolah dibentuk atas inisiatif USPN No. 20 Tahun 2003 Pasal 56(3) mengatur pembentukan Komite Sekolah guna memberikan pertimbangan, bimbingan, dan dukungan terhadap institusi Pendidikan. Besar dana yang dibayar orang tua ditentukan oleh komite sekolah. Secara umum, dana komite terdiri dari:

- a. Setoran tetap bulanan sebagai sumbangan yang dibayarkan oleh orang tua setiap bulan selama anak bersekolah.
- b. Biaya subsidi untuk siswa kelas satu, biasanya hanya tiga tahun sekali (dapat dicicil).
- c. Dana sukarela biasanya diberikan oleh orang tua peserta didik tertentu yang dermawan dan bersedia memberikan sumbangan sukarela tanpa pamrih.

3. Dana Komunitas (masyarakat)

Dana ini biasanya tidak mengikat, sumbangan sukarela dari anggota komunitas institusi Pendidikan yang tertarik dengan kegiatan pendidikan. Sumbangan sukarela merupakan wujud kepedulian, karena merasa terdorong serta terpanggil untuk berkontribusi bagi kemajuan pendidikan. Dana tersebut berasal dari perorangan, organisasi, yayasan, atau perusahaan pemerintah atau swasta.

Upaya mendapatkan dana dari masyarakat dapat berupa;

- a. Satu. model susidi silang antara kaya dan miskin
- b. kerjasama yang saling menguntungkan antara lembaga pendidikan dan dunia usaha
- c. Penjualan kekayaan intelektual yang dapat berupa keahlian atau hak cipta kepada umum untuk kepentingan lembaga Pendidikan

- d. menyelenggarakan unit produksi sebagai sarana penjualan jasa.
- e. Pinjaman bank untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas Pendidikan
- f. mengembangkan Dana Abadi yang diperoleh melalui sumangan masyarakat yang dikumpulkan dan disimpan. Lalu disalurkan demi kepentingan kemajuan Pendidikan.

4. Dana dari Alumni

Dukungan alumni mutlak diperlukan untuk peningkatan mutu institusi Pendidikan yang tidak selalu diberikan dalam bentuk uang. Bantuan tersebut bisa berupa buku, bahan ajar, perlengkapan, dll. Namun dana yang dihimpun institusi pendidikan dari para alumni merupakan sumbangan sukarela dari para alumni yang merasa terpanggil untuk terlibat dalam mendukung kelancaran kegiatan demi kemajuan dan perkembangan institusi Pendidikan tersebut. Sebagian dari dana ini diterima langsung dari alumni, sementara sebagian lainnya dikumpulkan bertahun-tahun kemudian. Bahkan ada beberapa institusi Pendidikan yang memfasilitasi alumninya dengan membuat organisasi alumni.

5. Pendanaan dari Peserta Kegiatan

Pendanaan ini dikumpulkan oleh siswa sendiri atau anggota masyarakat yang mengikuti kegiatan tambahan yang di kelola suatu institusi Pendidikan. Kegiatan ini bisa berupa perlombaan rutin, atau ekstrakurikuler seperti pelatihan komputer, kursus bahasa Inggris dan keterampilan lainnya.

6. Pendanaan dari kegiatan wirausaha sekolah

Ada beberapa sekolah yang melakukan kegiatan usaha untuk mendapatkan dana. Dana tersebut berasal dari hasil berbagai kegiatan kewirausahaan sekolah di bawah

pengawasan insitusi Pendidikan tersebut dan siswa, termasuk koperasi, kantin, bazar tahunan, dan toko fotokopi dan alat tulis.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S. P. (2011). Manajemen dasar, pengertian, dan masalah. Jakarta: Bumi Aksara, pp.2-3
- Mulyasa. (2003). Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung; Remaja Rosdakarya, pp.34
- Rohiat.(2009). Manajemen Sekolah Teori Dasar dan Praktek. Bandung: PT. Refika Aditama,pp.14
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth, H.(1988). Management of Organizational behavior; Utilizing Human Resources: Singapura, Prentice-Hill,pp.20-22
- Terry, George R. (2004). Prinsip-prinsip Manajemen. Terjemahan J. Smith D. F. M. Jakarta: Bumi Aksara,pp.62
- Rohiat. (2008). Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah. Bandung: PT Refika Aditama,pp.17
- Sutomo. (2011). Manajemen Sekolah. Semarang: UPT Unnes Press,pp.3-5
- Mulyasa.(2003). Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung : PT Remaja Rosdakarya, pp.32
- Fattah, Nanang.(2006). Landasan Manajemen Pendidikan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,pp.17
- Suryana, D. (2008). Manajemen Keuangan Sekolah. Jakarta: Erlangga,pp.12

BAB 7

MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT

Oleh Tsalits Fathurrohmah, S.Pd, M.Pd

7.1 Pendahuluan

Sekolah dapat diibaratkan sebagai sebuah ladang. Ladang dapat menghasilkan produk yang memuaskan apabila pengelolaan dilakukan secara tepat, efektif dan efisien. Setiap sekolah memiliki potensi dan hambatan yang berbeda-beda. Hambatan ini saya istilahkan dengan tantangan. Potensi dan tantangan sekolah dapat bersumber dari intern maupun ekstern sekolah. Biasanya, keduanya saling beriringan.

Setiap warga sekolah perlu menyadari dan memahami potensi dan tantangan yang dihadapi sekolah agar sekolah mampu menghasilkan produk yang diharapkan. Kenyataannya, banyak terjadi warga sekolah yang tidak mengetahui potensi dan tantangan sekolah. Hal ini berakibat, warga sekolah tidak menyadari akan visi dan misi sekolah. Akhirnya, banyak warga sekolah yang bekerja hanya sekedar untuk memenuhi kewajiban saja. Apabila begini keadaannya, bagaimana sekolah dapat menghasilkan produk secara optimal?

Ibarat kita ingin membuat ladang kita menghasilkan panen yang bagus, tentu kita perlu bekerja keras secara bersinergi. Artinya, semua unsur yang ada di sekolah harus dapat dikerahkan atau dimanfaatkan sedemikian rupa sehingga apa yang menjadi cita-cita sekolah dapat terwujud. Setiap ladang memiliki potensi yang berbeda-beda. Ada ladang yang berpotensi ditanami gandum, ada juga ladang yang potensi ditanami jagung. Apabila kebutuhan masyarakat memang sesuai dengan potensi ladang kita, maka kita tidak begitu repot dalam mengolah lahan yang memang sudah sesuai dengan kondisi ladang kita. Yang penting, kemampuan

mengolah lahan harus dikuasai untuk terus meningkatkan hasil produk hingga optimal serta berkualitas prima. Penanganan masalah akan berbeda apabila kita memiliki ladang yang berpotensi untuk ditanam jagung namun masyarakat sekitar tidak membutuhkan jagung. Di sini kita harus berfikir keras mengenai alternatif-alternatif penyelesaian yang mungkin dilakukan. Apakah kita tetap mengolah lahan sesuai potensi dengan pemasaran di luar daerah? Atau kita sulap lahan kita menjadi lahan yang menghasilkan produk yang sesuai kebutuhan masyarakat sekitar? Atau tetap menanam jagung, namun jagung itu kita olah lagi menjadi produk baru yang lebih elegan dan disukai oleh banyak pihak?

Lahan di sekolah sangatlah unik dan bervariasi karena unsur utamanya adalah manusia yang memiliki beragam potensi dan harmonis. Potensi tersebut dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan potensi siswa baik yang sudah muncul ataupun yang belum muncul. Di sini, peran manajer sekolah sangatlah penting dalam mengembangkan segala potensi yang ada di sekolah baik di dalam maupun di luar sekolah, benda hidup ataupun benda mati. Sebuah kayu, bagi seseorang dapat dimanfaatkan sebagai kayu bakar. Di sisi lain, kayu tersebut ternyata dimanfaatkan untuk membuat meja, kursi, tempat tidur ala kadarnya. Bagi orang kreatif lain, kayu tersebut ternyata dapat disulap menjadi meja dan kursi yang dipenuhi ukiran indah. Ada juga yang menjadikan kayu tersebut sebagai hiasan dinding, cinderamata, berbagai aksesoris dan lain sebagainya. Mana yang paling dibutuhkan masyarakat? Jawabannya adalah semua dibutuhkan masyarakat, tergantung kondisi kebutuhan konsumen saat itu.

Untuk mengetahui segala potensi dan tantangan yang ada, seorang manajer perlu menggali informasi dari berbagai pihak dan mengomunikasikannya ke pihak-pihak yang berkompeten dalam mendukung pencapaian program. Di sini manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat sangat dibutuhkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, agar sebuah lembaga khususnya sekolah dapat menghasilkan produk sesuai harapan konsumen maka keterampilan manajer dalam memanajemen

sekolah sangatlah diperlukan. Mulai dari proses merumuskan, melaksanakan sampai dengan mencapai tujuan, visi, dan misi sekolah manajer sekolah perlu memiliki keterampilan manajemen hubungan sekolah dan masyarakat agar tidak salah dalam pengambilan keputusan, menjaga solidaritas setiap warga sekolahnya, dan hubungan harmonis dengan lingkungan luar sekolah juga tetap terjalin. Mengingat pentingnya manajemen sekolah dan masyarakat sangatlah penting, saya tertarik untuk membahasnya berdasarkan secuil pengalaman saya. Kritik dan saran dari berbagai pihak tetap kami harapkan untuk perbaikan kami.

7.2 Pengertian Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Sebelum memahami pengertian hubungan sekolah dengan masyarakat, kita sepakati dulu bahwa yang dimaksud sekolah adalah seluruh warga sekolah terdiri dari Kepala Sekolah, Komite sekolah, Guru, Karyawan dan Peserta Didik. Sedangkan masyarakat adalah seluruh komponen yang dapat mendukung program-program yang diselenggarakan sekolah baik yang berada di dalam maupun di luar sekolah. Hubungan sekolah dan masyarakat berarti hubungan timbal balik antara warga sekolah dengan seluruh komponen pendukung program sekolah.

Mengapa sekolah perlu menjalin hubungan baik dengan masyarakat? Bukankah sekolah bisa berjalan jika ada Kepala Sekolah, PTK dan peserta didiknya? Kita perlu memahami bahwa produk sekolah adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta didik yang sesuai kebutuhan masyarakat, sehingga keberadaan lulusan sekolah selalu dicari oleh masyarakat. Dalam rangka mewujudkan produk tersebut, sekolah perlu menggali seluruh potensi sekolah dari segala penjuru. Potensi sekolah meliputi kemampuan PTK yang beraneka ragam, kemampuan peserta didik dan orang tuanya yang beraneka ragam, letak geografis sekolah, semangat peserta didik dan orang tuanya, tenaga ahli, dunia usaha, potensi alam sekitar sekolah, warga di lingkungan sekolah dan masih banyak lagi yang dapat dijadikan potensi sekolah. Tanpa adanya hubungan baik antara sekolah dan

masyarakat, tentu potensi tersebut tidak dapat digali secara optimal.

Perlu dipahami, warga sekolah juga termasuk masyarakat karena mereka juga termasuk komponen pendukung yang tak terpisahkan dari sebuah rangkaian pencapaian program sekolah. Warga sekolah juga sebagai ujung tombak dalam pencapaian tujuan sekolah. Proses menggali informasi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan tergantung pada apa, siapa, mengapa, kapan, dan di mana informasi tersebut akan digali. Dengan beberapa pertimbangan tersebut, menggali informasi dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

1. Wawancara

Wawancara dapat dilakukan kepada warga sekolah maupun masyarakat luas. Warga sekolah sebagai ujung tombak penyedia jasa pendidikan akan terlibat langsung dari penyusunan program sampai evaluasi program. Setiap warga sekolah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang beraneka macam dan seorang manager dapat melakukan interaksi dengan warganya dalam waktu yang sangat tidak terbatas. Wawancara dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Wawancara langsung biasanya dilakukan terhadap lembaga formal dan nonformal, pemilik dunia usaha, tenaga ahli dan lain sebagainya. Wawancara langsung maupun tidak langsung sebaiknya direncanakan secara matang dan perlu dibuat pedoman wawancaranya. Bedanya, pada wawancara langsung pelaksanaannya lebih formal sedangkan wawancara tidak langsung biasanya dilakukan dengan sekedar ngobrol atau istilah Jawanya “gendhu-gendhu rasa”. Wawancara tidak langsung biasanya dilakukan kepada orang tua siswa, siswa, guru, karyawan, masyarakat sekitar sekolah dan masyarakat luas.

2. Observasi/Pengamatan

Observasi dilakukan untuk menyocokkan antara hasil wawancara dengan kondisi sebenarnya. Pada umumnya, observasi digunakan untuk mengetahui kondisi secara langsung fisik sekolah, kebiasaan warga sekolah, pelaksanaan program-program sekolah, dan sebagainya. Sehingga semakin yakin dalam mengambil

keputusan apa-apa yang sekiranya perlu dibenahi, diperbaiki, disempurnakan, dimodifikasi, ditiadakan atau diadakan.

3. Angket/Kuosioner

Angket dapat diberikan kepada warga sekolah maupun masyarakat terkait rencana program yang sebaiknya dilakukan sekolah. Apabila seluruh warga sekolah memberikan masukan melalui angket, maka akan semakin banyak informasi terkait harapan dan impian warga sekolah. Dengan mengakomodir semua masukan warga sekolah, artinya Kepala Sekolah menghargai pendapat dari semua warga sekolah dan secara tidak langsung warga sekolah juga lebih menghargai keberadaan Kepala Sekolah.

4. Literasi

Literasi di masa sekarang ini sangatlah penting karena perkembangan teknologi, perkembangan model, perkembangan apapun terjadi sangat cepat. Perubahan-perubahan tersebut tentu berpengaruh pada perubahan kebutuhan masyarakat ataupun kebutuhan pembelajaran. Literasi juga dapat membantu sekolah dalam menambah wawasan terkait perkembangan kebijakan ataupun isu-isu pendidikan. Sehingga sekolah dapat menentukan kebijakan secara lebih tepat. Banyak lembaga di luar sekolah yang dapat dijadikan mitra sekolah, misal dari unsur Perguruan Tinggi, dari unsur dunia usaha, ekonomi kreatif, lembaga kursus, dan lain sebagainya. Sebelum sekolah menjalin kerja sama, ada baiknya jika melakukan literasi terlebih dahulu untuk menganalisis keuntungan dan kemanfaatannya dalam usaha mencapai tujuan sekolah. Setelah melakukan literasi, sekolah dapat memulai observasi ataupun wawancara untuk memastikan hubungan kemitraan yang akan dijalin.

Literasi juga akan menambah wawasan mengenai perkembangan pendidikan agar peserta didik merasa puas dalam menerima segala ilmu yang diberikan karena ilmunya sesuai dengan apa yang mereka butuhkan.

5. Media Sosial

Media sosial termasuk media literasi yang dapat dimanfaatkan sekolah untuk mendapatkan informasi. Sebuah instansi atau lembaga yang bagus, biasanya memanfaatkan media

sosial sebagai ajang promosi, menyampaikan informasi-informasi terkait potensi dan keunggulannya, mendapatkan feedback dari masyarakat terkait pelayanan lembaga/instansi. Di sini sekolah dapat memanfaatkan media sosial untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Misal sekolah memiliki potensi yang belum dapat dimanfaatkan karena perlu pengetahuan atau ketrampilan pendukung bagi stakeholder sekolah, sebagai langkah awal sekolah dapat mendapatkan informasinya melalui media sosial atau website lembaga yang sekiranya dapat mendukung. Selanjutnya jika dirasa sesuai dengan apa yang dibutuhkan, dapat dilakukan tindak lanjut dengan wawancara. Pada saat sekolah memiliki hasil yang dapat dipasarkan, misal prestasi siswa yang baik, hasil karya siswa yang memiliki nilai jual, prestasi guru karyawan yang bagus dan sebagainya, sekolah perlu menawarkan hasil tersebut kepada pihak-pihak yang tepat. Media sosial dapat membantu sekolah mendapatkan informasi awal juga.

6. Dokumen

Banyak data-data sekolah yang dapat dimanfaatkan manajer sekolah baru ataupun lama. Data-data tersebut meliputi analisis SWOT, EDS (Evaluasi Diri Sekolah), dokumen prestasi siswa dan guru, dokumen keuangan sekolah, dan dokumen lainnya yang mendukung manajer sekolah dalam mendapatkan informasi terkait tindakan yang akan dilakukan. Dengan analisis SWOT yang sudah ada, manajer sekolah dapat mengetahui *strength* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunities* (peluang/kesempatan), dan *Threats* (ancaman) sekolah.

7.3 Manajemen POAC pada Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Pada umumnya, manajemen suatu organisasi menggunakan prinsip POAC yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling* (Terra, 2016). Berikut penjelasan penerapan POAC pada manajemen hubungan sekolah dan masyarakat.

7.3.1 *Planning* (Perencanaan)

Planning merupakan langkah awal dalam pengorganisasian sebuah manajemen. Di tahap perencanaan, seorang manajer harus cermat dalam memilah fakta yang akan dijadikan sebagai potensi, kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolah. Dengan memperhatikan fakta-fakta tersebut, sekolah dapat memperkirakan atau meramalkan apa yang akan dilakukan/diprogramkan untuk mencapai hasil yang diharapkan. *Planning* adalah langkah perencanaan program untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan kondisi dan potensi sekolah. Apabila kita dapat merencanakan program dengan baik dan benar, artinya kita sudah mendapatkan sekitar 40% keberhasilan. Sisanya ada pada pelaksanaan.

Planning meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut (Terra: 2016). Dari penjelasan tersebut, *planning* sekolah dapat diawali dengan penyusunan tujuan, visi dan misi sekolah yang jelas dan tidak multitafsir. Dari tujuan sekolah tersebut, dapat dijabarkan dalam program-program sekolah yang mendukung tercapainya tujuan. Penyusunan program sekolah tidak lepas dari peran semua warga sekolah dan lingkungan sekolah karena seorang manajer tidak dapat mencapai tujuannya sendiri atau hanya dilaksanakan oleh beberapa rekan manajer yang dekat saja. Perkembangan teknologi yang semakin cepat, menuntut manajer untuk mampu berkolaborasi dengan banyak pihak agar tidak ketinggalan jaman. Teknologi pendidikan dan perubahan kebutuhan masyarakat menuntut warga sekolah untuk terus belajar bersama meningkatkan kemampuan untuk mengejar pemenuhan kebutuhan siswa. Saat ini, masa kerja manajer sekolah (Kepala Sekolah) dalam satu periode adalah 4 tahunan. Oleh karena itu, dalam membuat program sekolah sebaiknya dibuat program jangka pendek (kurang dari atau sama dengan 1 tahun), jangka menengah (2 tahun) dan jangka panjang (4 tahun).

Program jangka panjang yang akan dituju haruslah jelas. Misal sekolah memiliki program jangka panjang melestarikan

budaya nusantara, mewujudkan sekolah ristek, sekolah berstandar internasional, sekolah seni, sekolah olah raga, berwawasan lingkungan, peduli anak, lulusan siap kuliah dan atau siap kerja dan sebagainya. Untuk mewujudkan program sekolah tersebut, bidang kehumasan menyiapkan program jangka panjang, menengah dan pendek sebagai jembatan sekolah dalam mencapai program sekolah tersebut. Contoh program jangka panjang bidang humas dari melestarikan budaya nusantara adalah pada tahun 2026 warga sekolah mampu menghasilkan karya batik yang berkualitas hingga mampu melakukan penjualan melalui sosial media, membuat ukiran khas Jepara yang berkualitas hingga mampu melakukan pemasaran melalui sosial media, mengembangkan makanan khas nusantara hingga siswa mampu memproduksinya untuk dititipkan di koperasi sekolah, dan sebagainya.

Untuk mewujudkan program jangka panjang tersebut, perlu ada kendali yang berupa program jangka menengah (2 tahun). Misal, dari program jangka panjang di atas, bidang kehumasan merencanakan program jangka menengahnya adalah pada tahun 2024 siswa mampu melaksanakan pameran batik, pameran ukiran di lingkungan sekolah, siswa mampu membuat batik dan dipakai sendiri di hari Kamis setiap minggunya, siswa mampu menghasilkan 1 karya batik dan 1 karya ukiran terbaik untuk dipamerkan/dijual saat pameran, dan sebagainya.

Program jangka menengah akan dicapai melalui pelaksanaan program jangka pendek. Program jangka pendek yang dapat dilakukan untuk mewujudkan program jangka menengah ataupun jangka panjang bidang kehumasan misal program tahun pertama adalah warga sekolah belajar/melaksanakan pelatihan cara membatik. Pelatihan ini dapat dilakukan dengan mengundang tenaga ahli yang biasa membuat batik atau sekolah membuat program Praktek Kerja Lapangan (PKL) selama beberapa hari di tempat pembuatan batik untuk menimba ilmu pembuatan batik. Siswa dapat memperoleh pengalaman dan praktik langsung mengenai bagaimana mendapatkan jenis kain yang bagus untuk dibatik, menentukan dan mendapatkan pewarna yang tepat, mengenal jenis malam yang berkualitas, terbiasa melakukan

praktik membatik, mencelup, melorod, memahami dan mempraktekkan pembuatan batik cap, dan lain sebagainya sampai dengan bagaimana proses pemasarannya. Dalam rangka mewujudkan siswa yang terampil membuat ukiran Jepara, sekolah juga dapat melakukan hal yang sama.

Bidang kehumasan dalam mewujudkan tercapainya program jangka pendek ini perlu melakukan sosialisasi kepada seluruh warga sekolah dan mencari relasi pihak luar yang dapat membantu terlaksananya program. Dengan kita menyosialisasikan program tersebut, diharapkan hubungan antar warga sekolah semakin kompak, pihak sekolah semakin lancar dalam memperoleh informasi dan masukan dari warga sekolah sehingga program-program yang sudah disiapkan akan mudah dikomunikasikan dan dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan. Relasi dengan pihak luar dapat dilakukan humas bersama timnya berdasarkan masukan dari berbagai pihak ataupun dari literasi. Namun demikian, apabila sekolah memiliki tenaga ahli dalam bidang membatik atau pengrajin ukiran maka sekolah dapat memanfaatkannya dalam pembimbingan atau pendampingan. Dan ahli dari luar akan menambah wawasan ataupun menambah keyakinan kita dalam melaksanakan program tersebut.

Waktu pelaksanaan program perlu diperkirakan dengan baik mengingat sekolah juga memiliki program-program lain yang tidak kalah penting. Agar tidak terjadi tumpang tindih, penyusunan program dapat dilakukan secara bersama-sama dengan bidang kesiswaan, kurikulum dan sarana prasarana karena semua program akan saling terkait satu sama lain. Misal, dalam rangka mewujudkan program melestarikan budaya nusantara, bidang kesiswaan tentu harus membuat program yang mendukung program tersebut baik dituangkan dalam program Kesiswaan ataupun pada program OSIS. Bidang Kesiswaan membuat program menggerakkan siswa dalam upaya menanamkan rasa bangga terhadap budaya nusantara. Bidang kurikulum juga bisa memasukkan program ini ke dalam kurikulum tingkat satuan pendidikan baik masuk di program sekolah maupun di bidang studi/mata pelajaran yang menunjang. Bidang sarana prasarana

perlu menyediakan segala sesuatunya terkait alat dan bahan yang dibutuhkan untuk mencapai program. Dalam pelaksanaan program, sekolah perlu melibatkan bendahara sekolah untuk menopang setiap kegiatan yang dilaksanakan karena setiap kegiatan akan berjalan lancar jika mendapat dukungan dana yang seimbang.

Program tahunan pada tahun kedua misalkan sekolah mengadakan pameran yang menampilkan hasil karya batik, karya ukiran, dan karya hasil kreasi dan pengembangan menu masakan khas nusantara. Karya tersebut dapat berasal dari kreasi siswa, guru dan karyawan sekolah. Pameran dapat dilaksanakan dalam rangkaian kegiatan HUT sekolah dan menghadirkan pejabat Kabupaten. Siswa mampu melaksanakan kegiatan pameran di sekolah dengan menghadirkan media masa untuk meliput kegiatan pameran tersebut. Atau bisa juga siswa yang melakukan liputan dan dimasukkan ke website sekolah atau sosial medial milik sekolah. Dengan demikian semakin banyak keterampilan siswa dan warga sekolah yang terasah. Dan semua warga sekolah semakin bersemangat dalam melaksanakan program karena ada target/misi ke luar sekolah. Apabila siswa sudah sampai pada tahap membuat batik sendiri dan dipakai sendiri untuk seragam di hari Kamis, itu artinya semua siswa sudah merasakan susah senangnya membuat batik. Di sisi lain, pendamping program pembuatan batik juga sudah dapat menilai siapa saja yang memiliki bakat membatik. Dengan begitu sekolah dapat membentuk tim khusus pecinta batik yang dapat mengembangkan kreatifitasnya terkait batik. Demikian juga pada keterampilan mengukir dan mengembangkan kreasi pembuatan makanan khas nusantara.

Tim khusus pecinta batik diberi keleluasaan dalam mengembangkan kemampuan dan kreatifitas mereka dalam membatik. Hasil yang diperoleh dapat dimanfaatkan untuk promosi sekolah. Misal mereka ditugaskan untuk membuat kreasi taplak meja, lukisan batik yang dipajang di ruang-ruang tertentu, pembuatan batik untuk pelaksanaan karnaval atau kegiatan-kegiatan lain di dalam dan luar sekolah. Dengan demikian, program tahunan pada tahun ketiga yaitu sekolah menghasilkan produk

batik yang dapat dipamerkan dan dipasarkan. Sekolah juga membentuk tim pecinta ukiran dan pengembang masakan nusantara. Sehingga program tahunan pada tahun ketiga juga menyesuaikan.

Komunikasi yang terjalin baik antara warga sekolah dengan masyarakat sekitar akan lebih mempercepat sekolah dalam mewujudkan harapan masyarakat terhadap sekolah. Seandainya tim khusus pecinta batik mampu memahami kebutuhan masyarakat terkait batik, hal ini sangat mendukung keberhasilan pemasaran. Target sekolah pada tahun keempat dapat diwujudkan, yaitu sekolah mampu membuat batik berkualitas untuk dipasarkan melalui media sosial.

Penyusunan *planning* yang baik mempertimbangkan 5W+1H, yaitu: (1) *What* (apa yang akan dilakukan, apa yang menjadi target program), (2) *Who* (siapa yang akan melaksanakan program, siapa yang akan menjadi sasaran program, siapa saja yang akan dilibatkan dalam pelaksanaan program, siapa saja yang akan diajak kerja sama dalam mencapai program), (3) *Where* (di mana program itu akan dilaksanakan), (4) *When* (kapan program itu dilaksanakan), (5) *Why* (mengapa sekolah memilih program tersebut, mengapa hal tersebut harus dilaksanakan, mengapa instansi/lembaga A dipilih sebagai mitra sekolah dalam mewujudkan program sekolah), (6) *How* (bagaimana cara/langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan). Apabila keenam pertanyaan tersebut sudah terjawab, artinya program sekolah siap untuk dilaksanakan.

Dalam perencanaan, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, yaitu SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic* dan *Time*). *Specivic* artinya perencanaan yang harus jelas maksud maupun ruang lingkupnya. Tidak terlalu melebar dan terlalu idealis. *Measurable* artinya program kerja atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya. *Achievable* artinya dapat dicapai. Jadi bukan angan-angan. *Realistic* artinya sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada. Tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sulit. Tapi tetap ada tantangan. *Time* artinya ada batas waktu yang jelas. Mingguan, bulanan, triwulan,

semesteran atau tahunan. Sehingga mudah dinilai dan dievaluasi (Terra: 2016).

Dari penjelasan di atas, perencanaan sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi sekolah dengan mempertimbangkan beberapa aspek sehingga dalam pelaksanaan program diharapkan sudah tidak menemui banyak kendala.

7.3.2 *Organizing* (Pengorganisasian)

Perencanaan yang sudah bagus tidak akan terlaksana dengan bagus jika tidak ada yang melaksanakan atau menjalankan. Pengorganisasian adalah pembagian tanggung jawab dan wewenang setiap program yang telah direncanakan kepada seseorang atau kelompok orang dengan pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang yang jelas dan tepat sasaran sehingga semua program dapat dilaksanakan secara menyeluruh dan sesuai dengan tujuan.

Dalam pengorganisasian, seorang manajer/Kepala Sekolah harus menyadari sepenuhnya bahwa dia tidak dapat menyelesaikan/melaksanakan program sendiri atau hanya oleh beberapa orang yang dianggap mampu saja. Semua warga sekolah mempunyai potensi untuk digunakan/dimanfaatkan dalam mencapai tujuan sekolah melalui program-program yang telah direncanakan. Bukan berarti juga bahwa setiap program harus dilakukan oleh semua warga sekolah. Di sini Kepala Sekolah harus jeli dalam membaca potensi warga sekolahnya. Wakil Kepala Sekolah yang membidangnya dapat membantu mencari orang atau kelompok orang yang tepat dalam pembagian tanggung jawab tersebut.

Setiap warga sekolah memiliki karakter bekerja yang berbeda-beda. Ada warga yang memiliki jiwa berkompetisi tinggi, ada yang merasa nyaman dengan model kepemimpinan manajer sekolah, ada yang hanya sekedar memenuhi kewajiban, ada yang lumayan “cuek” dengan segala program yang direncanakan sekolah, bahkan ada yang suka membuat masalah karena tidak cocok dengan model kepemimpinan Kepala Sekolah. Kondisi seperti ini biasanya tidak lepas dari masalah pengorganisasian.

Namun, dalam kondisi apapun sekolah harus tetap fokus dalam menjalankan semua program demi tercapainya tujuan sekolah. Manajer sekolah dapat memberikan tanggung jawab kepada Wakil Kepala Sekolah bagian Kehumasan untuk membantu menciptakan lingkungan sekolah yang aman, nyaman dan terkendali. Sehingga semua program dapat terlaksana sesuai harapan.

Masing-masing manajer sekolah memiliki model kepemimpinan yang berbeda-beda karena perbedaan pengalaman dan pengetahuan yang telah mereka dimiliki/peroleh. Namun demikian, sebagai warga sekolah harus menyadari bahwa setiap Kepala Sekolah memiliki harapan besar terhadap sekolah yang dipimpinnya, sekolah menjadi lebih berprestasi dalam segala bidang, disukai oleh semua warga sekolah maupun lingkungan luar sekolah, dan sebagainya. Tidak ada Kepala Sekolah yang ingin menjadikan sekolahnya menjadi sekolah yang selalu kalah saing dengan sekolah lain atau bahkan semakin mundur. Oleh karena itu, loyalitas seluruh warga sekolah harus tetap terjaga sehingga rasa tanggung jawab akan kemajuan sekolah dimiliki oleh setiap warga sekolah.

Program sekolah artinya program setiap warga sekolah. Oleh karena itu, setiap warga sekolah harus memahami semua program yang akan diselenggarakan sekolah. Berdasarkan pengalaman penulis, program sekolah yang hanya diketahui oleh pejabat sekolah (dalam hal ini Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah dan beberapa orang kepercayaan) dan dilaksanakan oleh pejabat sekolah saja (tanpa melibatkan secara langsung warga sekolah lain) akan menyebabkan ketidakpedulian warga sekolah secara keseluruhan sehingga sekolah sulit untuk mencapai tujuan secara optimal. Contoh sederhana dalam bidang kehumasan adalah mengenai menjaga kebersihan sekolah. Secara umum kebersihan sekolah adalah tanggung jawab seluruh warga sekolah. Bagi sekolah yang hanya mengandalkan beberapa oknum saja dalam pelaksanaan kebersihan sekolah akan sulit mendapatkan lingkungan sekolah yang bersih dan menyenangkan. Jumat bersih hanya dilakukan oleh pejabat sekolah dan orang-orang kepercayaan. Jelas untuk dapat menjangkau ke seluruh penjuru

sekolah akan sulit. Setelah dibersihkan warga sekolah yang tidak merasakan lelahnya membersihkan akan dengan mudah mengotori atau tidak menjaga kebersihan sekolah. Berbeda seandainya sekolah membuat program khusus untuk pengembangan diri siswa berupa Jumat bersih. Seluruh siswa dibagi tugas untuk melakukan kebersihan di seluruh penjuru sekolah. Masing-masing tempat didampingi oleh guru atau karyawan. Semua warga saling bekerja sama untuk mewujudkan kebersihan sekolah. Pelaksanaan program yang direalisasikan semacam ini secara tidak langsung dapat meningkatkan hubungan baik wali kelas dengan siswa yang didampinginya, hubungan guru, karyawan dan siswa juga semakin erat karena sudah terbiasa bekerja sama, setiap warga menjadi merasa bahwa kebersihan adalah tanggung jawab bersama, siswa merasa lebih nyaman belajar di kelas ataupun di luar kelas karena semua tempat bersih, indah dan nyaman.

Pemikiran orang banyak lebih bagus dari pada pemikiran orang sedikit. Maka libatkan banyak orang untuk melaksanakan program. Warga sekolah akan merasa dibutuhkan dalam setiap kegiatan sekolah. Pelibatan warga sekolah tidak harus dalam setiap kegiatan semua warga harus sebagai panitia pelaksana. Menyampaikan informasi melalui pertemuan rutin sekolah dan meminta dukungan dalam menyukseskan pelaksanaan kegiatan tersebut juga sudah cukup. Misal dalam rangka pelaksanaan program pameran hasil karya batik siswa, Wakil Kepala Sekolah bagian Kehumasan perlu membantu Kepala Sekolah untuk membentuk panitia pelaksanaannya. Pemilihan panitia dalam hal ini harus tepat dan berkompeten dalam pelaksanaan pameran. Misal pengampu batik, pengampu prakarya, pengampu seni, semua Wakil Kepala Sekolah, bendahara sekolah, sebagian TU dan sebagian penjaga sekolah dan satpam. Pertanyaan 5W+1H dalam pelaksanaan pameran tersebut haruslah terjawab dan pembagian tanggung jawab harus tepat orang dan sasaran.

Apa saja yang akan ditampilkan dalam pameran (*What*)? Misal yang akan ditampilkan adalah hasil karya batik siswa, guru dan karyawan, hasil kreasi siswa terkait mata pelajaran kewirausahaan, hasil kreasi makanan nusantara dan hasil kreasi

seni siswa. Pertanyaan selanjutnya adalah di mana tempat pelaksanaan pameran (*Where*)? Misal dengan memanfaatkan aula sekolah. Mengapa pameran itu harus dilaksanakan (*Why*)? Pameran dilaksanakan untuk melatih siswa percaya diri dan bangga dengan hasil karya mereka dan bangga dengan budaya Indonesia, meningkatkan jiwa wirausaha warga sekolah, menambah pengalaman siswa dalam mengadakan *event* yang agak kompleks, memberikan kepercayaan kepada masyarakat sekitar akan hasil belajar siswa yang dapat diandalkan dan sebagainya. Mengapa pameran dilaksanakan di aula sekolah? Dan semua pertanyaan mengapa harus terjawab untuk mencapai tujuan sekolah. Siapa yang akan bertanggung jawab dalam hal tertentu, siapa yang akan diajak kerja sama dalam pelaksanaan pameran, siapa yang menjadi sasaran kegiatan (*Who*)? Pertanyaan siapa ini harus jelas agar arahnya jelas juga. Tanggung jawab yang diberikan harus jelas dalam rincian kegiatan apa saja yang akan dilaksanakan dalam menyukseskan pameran dan bagaimana cara mewujudkannya. Kapan pelaksanaan pameran dilaksanakan (*When*)? Apabila pameran yang dilaksanakan memerlukan persiapan yang matang, tentu perlu disediakan waktu yang cukup untuk persiapan sampai dengan pelaksanaan. Kapan pelaksanaan pameran dilaksanakan juga mempertimbangkan musim dan pengunjung yang akan menyaksikan sehingga pameran dapat dinikmati dan diterima dengan baik oleh sasaran program sekolah ini. Bagaimana pelaksanaan pameran ini (*How*)? Di samping melalui hasil pemikiran panitia, bagaimana pameran dilaksanakan dapat diperoleh dari masukan-masukan di luar panitia karena ini berkaitan dengan pihak luar. Misal terkait peliputan dan sebagainya. Pemikiran-pemikiran bagus dari warga sekolah tidak dapat muncul apabila warga sekolah tidak terbiasa dilibatkan dalam sebuah kegiatan.

Pada pelaksanaannya, seluruh warga sekolah harus ikut berpartisipasi dalam kegiatan pameran ini. Misal wali kelas menggerakkan kelasnya untuk menyajikan hasil karya terbaik mereka baik berupa batik, karya seni, hasil kewirausahaan, hasil kreasi makanan khas nusantara dan sebagainya demi suksesnya

pelaksanaan pameran tersebut. Wakil Kepala Sekolah bagian kehumasan memiliki peran penting dalam menyukseskan pelaksanaan pameran ini dengan tetap menjaga kekompakan seluruh warga sekolah dan bagaimana melakukan hubungan baik dengan pihak luar baik dari pihak keamanan (jika diperlukan), peliputan berita (jika diperlukan), masyarakat luas yang diharapkan menikmati acara pameran sekolah tersebut.

Pengorganisasian yang baik akan menghasilkan kerja yang sesuai dengan tujuan, bahkan bisa jadi mendapatkan hal bagus di luar tujuan awal. Dalam pengorganisasian, berdasarkan perencanaan jangka pendek yang sudah disusun selama maksimal 1 tahun, seorang manajer dapat membagi tanggung jawab dan wewenang dari setiap program kepada orang atau sekelompok orang yang mempunyai kompetensi yang sesuai. Namun perlu diingat, bahwa semua warga sekolah memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing yang dapat dimanfaatkan sekolah dalam mencapai tujuan sekolah. Dengan pertimbangan ini, akan lebih baik apabila program-program yang sudah pasti dilaksanakan dalam tahun berjalan dibagi-bagi tugas dan tanggung jawabnya kepada warga sekolah secara menyeluruh sesuai potensi masing-masing di awal tahun. Sehingga setiap warga sekolah akan terbiasa saling mengingatkan dan meminimalisir kemungkinan adanya program sekolah yang terlupakan untuk dilaksanakan. Pengorganisasian seperti ini juga dapat menggambarkan kesiapan sekolah dalam menjalankan program-programnya selama satu tahun kedepan. Apabila terdapat program yang insidental, sekolah dapat secara cepat mengambil tindakan dengan melimpahkan tugas dan wewenangnya kepada seseorang atau kelompok orang dengan memperhatikan program apa yang sedang dilaksanakan agar tidak terjadi *overlapping* pekerjaan kepada seseorang/kelompok orang.

Dengan pembagian tugas yang seimbang, menyeluruh dan sesuai kemampuan warganya, diharapkan seluruh warga sekolah dapat ikut andil dalam usaha mencapai tujuan sekolah sehingga loyalitas warga sekolah tetap dapat terjaga dengan baik.

7.3.3 *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Menurut George R. Terry, penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan (Hestanto, 2016)

Perencanaan yang sudah disusun secara matang dan sudah dibagi-bagi tanggung jawabnya kepada *stakeholder* sekolah yang dianggap kompeten dan memiliki loyalitas tinggi mendukung terlaksananya program sekolah secara lancar dan terkendali. Agar memiliki loyalitas yang tinggi, seorang manajer perlu menerapkan prinsip “Ing ngarso sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani”. Di sisi lain, dalam menjalankan tanggung jawabnya setiap warga sekolah mengutamakan *teamwork*. Perkembangan teknologi sangat cepat dan menuntut dunia pendidikan untuk terus menyesuaikan diri agar siswanya mampu berpartisipasi aktif dalam dunia internasional. Dengan *teamwork* sekolah dapat memaksimalkan potensi yang ada. Fungsi bidang kehumasan dalam hal ini adalah menumbuhkan rasa kepedulian setiap warga sekolah untuk terus bekerja sama dalam menghubungkan cita-cita siswa dengan masa depan siswa yang sesungguhnya.

Usaha sekolah dalam mewujudkan siswa yang siap bersaing dalam dunia internasional, perlu usaha dan keberanian lebih, misal setiap warga sekolah harus menguasai bahasa internasional, menguasai teknologi informasi, memiliki kemampuan menulis dan kemampuan literasi yang bagus. Untuk mewujudkannya, seorang manajer perlu keberanian untuk membuat program yang hasilnya tidak bisa diperoleh secara instan dan perlu kemampuan khusus. Manajer yang tidak menguasai bahasa asing tentu merasa canggung apabila akan membuat program „Seluruh warga sekolah mampu menggunakan bahasa internasional sebagai bahasa pengantar dalam pembelajaran“. Apabila manajer memiliki keinginan yang kuat, maka perlu keberanian tersendiri untuk mewujudkannya. Fungsi bidang kehumasan dalam hal ini adalah mendukung program baik ke dalam/intern sekolah, bahkan ke luar/ekstern

sekolah apabila memang diperlukan, menjaga semangat warga sekolah dalam menyelesaikan program dan menjalin komunikasi yang baik kepada seluruh warga sekolah agar segala masukan dapat diakomodir dengan baik.

Sekolah memiliki sumber daya manusia yang beraneka ragam pengetahuan, latar belakang, kebiasaan, kemampuan, kelebihan dan kekurangan. Agar sekolah dapat merealisasikan program yang telah direncanakan dan diorganisir dengan baik, sekolah perlu memberikan kesadaran kepada warga sekolah bahwa meskipun kita memiliki banyak perbedaan namun pada kenyataannya kita terikat dalam suatu kepentingan bersama. Sehingga setiap warga sekolah secara otomatis akan tergerak hatinya untuk memberikan yang terbaik untuk sekolah, memiliki semangat berbagi dan saling mendukung demi tercapainya tujuan bersama.

Dalam rangka menjaga kondisi sekolah yang kondusif, seorang manajer perlu menjaga motivasi dan komunikasi yang baik antara manajer dengan individu, kelompok dan organisasi. Salah satu cara efektif manajer menjaga motivasi dan komunikasi warga sekolah adalah dengan melakukan pertemuan rutin yang berupa rapat-rapat koordinasi atau rapat evaluasi atau rapat membahas perkembangan pendidikan atau kajian/pembinaan kerohanian untuk menambah keimanan warga sekolah. Dalam hal ini kehumasan berfungsi untuk melakukan penjadwalan pertemuan dan sebagai penghubung pihak manajer dengan warga sekolah. Bidang kehumasan dapat menerima segala masukan dari bawah dan mampu mengomunikasikannya ke manajer sekolah untuk dikaji dan dibahas dalam rapat yang terkait. Dengan terjaganya komunikasi yang baik, segala isu yang muncul akan cepat teratasi dan justru akan menambah semangat warga sekolah dalam menjalankan semua tugas dan tanggung jawabnya.

Pemberian penghargaan dari Kepala Sekolah kepada warga sekolah yang memperoleh prestasi atau mampu menaklukkan tantangan biasanya memberikan kesan tersendiri bagi yang menerima ataupun bagi warga sekolah secara keseluruhan. Hal ini akan menambah semangat dalam berkarya. Namun, perlu diingat

bahwa dalam memberikan tantangan harus fair, tidak memberikan tantangan yang hanya menguntungkan pihak penyelenggara. Apabila itu terjadi warga sekolah justru akan acuh dengan tantangan yang diberikan.

7.3.4 *Controlling* (Pengawasan/Pengendalian)

Pengawasan menurut George R. Terry dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (Hestanto, 2016).

Apa yang harus dicapai/standard sudah dirumuskan pada tahap perencanaan. Standar ini dijadikan pedoman dalam melakukan pengawasan. Apakah kinerja yang diperoleh sudah sesuai dengan standard yang telah ditetapkan? Kendala apa yang dihadapi pada saat pelaksanaan program berlangsung? Bagaimana solusi terbaik yang dapat diambil agar tujuan dapat tercapai? Pengawasan di bidang kehumasan ataupun bidang lainnya pada intinya sama, yaitu memastikan kualitas kinerja yang sudah diperoleh apakah sudah sesuai dengan standar atau belum. Jika sudah maka dapat dilanjutkan atau bahkan ditingkatkan. Apabila belum sesuai standar, maka manajer harus berembug mencari solusi terbaik agar tujuan dapat terwujud. Solusi ditentukan dengan memperhatikan kembali perencanaan, pengorganisasian dan penggeraknya. Apabila perlu diperbaiki maka diperbaiki. Namun apabila perlu dirubah maka perlu banting setir dalam penyusunan perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan.

Sebagai gambaran pada bidang kehumasan memiliki program melestarikan budaya nusantara yang berupa batik. Pada awal program, sekolah merencanakan melatih warga sekolah membuat dibimbing oleh guru yang memiliki kemampuan membuat. Pada pelaksanaannya, ternyata hasil pewarnaan batiknya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Sementara hasil goresan batiknya sudah sesuai dengan harapan. Sekolah tentu tidak berhenti sampai di sini. Manajer sekolah bersama tim program

membatik haruslah mencari solusi bagaimana untuk mendapatkan pengetahuan cara membatik yang hasil pewarnaannya bagus. Sekolah dapat melakukan kerja sama dengan pengrajin batik berpengalaman untuk membagikan ilmunya di sekolah. Sekolah juga bisa melakukan kunjungan wisata ke tempat-tempat pembuatan batik khas Pekalongan, khas Yogyakarta, khas Solo atau khas lainnya. Alternatif lain yang dapat dilakukan adalah siswa pecinta batik ditugaskan untuk melakukan Praktek Kerja Lapangan di tempat kerajinan batik. Bisa jadi program yang awalnya hanya membatik secara umum, berubah haluan menjadi membatik khas daerah tertentu.

Alternatif-alternatif perubahan program atau perubahan strategi dalam pencapaian tujuan sebaiknya segera didiskusikan mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan. Apabila sudah dicapai kata mufakat, sebaiknya segera ditindaklanjuti. Perlu disadari, bahwa adanya perubahan program atau perubahan strategi kadang berpengaruh pada perubahan besarnya anggaran. Oleh karena itu, perubahan anggaran yang terjadi juga harus dipertimbangkan secara cermat agar program tidak berhenti di tengah jalan. Peran strategis bidang kehumasan dalam hal ini adalah membantu memberikan pertimbangan-pertimbangan terkait alternatif yang ada, mencari pihak-pihak yang sekiranya dapat diajak kerja sama, melakukan perjanjian kerja sama saling menguntungkan dengan pihak terkait, menghubungkan sekolah dengan pihak terkait, menjaga solidaritas tim membatik, menjaga semangat pembimbing dan seluruh warga sekolah dalam membatik, dan seterusnya.

Apabila hasil batik sudah sesuai dengan yang diharapkan, pameran batik dapat dilaksanakan. Pada pelaksanaan pameran, sekolah dapat mengikutsertakan pihak luar dalam meramaikan pameran. Misal mengajak siswa di tingkat bawahnya untuk menampilkan bakat terbaiknya di panggung hiburan pameran, mengajak pecinta batik melakukan sarasehan terkait batik, mengajak siswa di tingkat bawahnya atau yang setingkat dengan sekolah atau dari kalangan masyarakat umum untuk unjuk kebolehan di panggung *fashion show* dan lain sebagainya

tergantung tujuan diadakannya program pameran. Bidang kehumasan dalam hal ini memanfaatkan kegiatan untuk promosi sekolah kepada masyarakat sekitar dan calon siswa baru, mengenalkan hasil kreasi siswa, melatih jiwa wirausaha, memopulerkan program sekolah dengan mengundang wartawan atau memberdayakan siswa untuk mengupload di sosial media, mengikutsertakan orang tua siswa dalam menyukseskan kegiatan pameran dan lain sebagainya.

Begitu strategisnya peran bidang kehumasan bagi kemajuan sekolah baik terkait dengan hubungan intern maupun hubungan ekstern. Apabila bidang kehumasan pandai mencari peluang untuk mendapatkan perhatian masyarakat (intern dan ekstern sekolah), maka sekolah semakin cepat dalam mencapai tujuan. Demikian gambaran manajemen hubungan sekolah dan masyarakat yang dapat kami sampaikan. Semoga bermanfaat. Kritik dan saran selalu kami harapkan dari para pembaca demi sempurnanya buku ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Hestanto (2016 'Teori Manajemen Menurut George R. Terry | hestanto personal website' Available at: <https://www.hestanto.web.id/teori-manajemen-menurut-george-r-terry/>
- Terra (2016 'POAC : Planning, Organizing, Actuating, and Controlling | Manajemen Organisasi'. Available at: <https://medium.com/@TERRAITB/poac-planning-organizing-actuating->

BAB 8

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Oleh Dra. Ratnawati, M.Si.

8.1 Pendahuluan

Kepemimpinan dalam dunia pendidikan dimaknai dengan pemahaman tentang suatu kemampuan untuk dapat mempengaruhi, mengkoordinir, serta menggerakkan orang lain yang berhubungan dengan pelaksanaan dan pengembangan proses pendidikan agar dapat mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Hal ini sehubungan dengan tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien maka dibutuhkan pula kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan efisien.

Menurut (Rivai, 2014) kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

(Daryanto, 2011), kepemimpinan merupakan proses yang mempengaruhi kegiatan suatu kelompok yang ada di organisasi, menuju pencapaian tujuan. Sedangkan jabatan kepala sekolah merupakan seorang tenaga profesional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Seorang pemimpin dalam dunia Pendidikan harus memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan manajemen strategik lembaga pendidikan serta mampu merumuskan beberapa aspek, yaitu: 1) visi, misi dan nilai-nilai lembaga pendidikan, 2) tujuan jangka panjang, 3) menentukan strategi prioritas, 4) menyusun indikator kinerja, 5) menguraikan tujuan secara operasional, 6) memperhatikan kebutuhan sumber daya (fisik, manusia,

keuangan), 7) memantau dan melaksanakan perencanaan operasional secara rutin dan terjadwal (Fadhli, 2020)

Kepala sekolah merupakan salah satu struktur terpenting dalam organisasi kependidikan formal. kepemimpinan kepala sekolah yang baik akan memberikan dampak positif dan perubahan yang baik dalam sistem pendidikan di sekolah (Mulyasa, 2012). Kepala sekolah pun harus mengetahui cara mengimplementasikan keputusan-keputusan yang telah ditetapkannya, mampu menyiapkan suatu sistem implementasi untuk menjamin bahwa keputusan tidak sekedar dilaksanakan, tetapi dilaksanakan sepenuhnya sesuai dengan tupoksinya..

Pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu memadukan dan menciptakan sinergi peran sebagai pemimpin dan profesional terkemuka. Pemimpin pendidikan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan budaya organisasi yang meningkatkan perkembangan dan pertumbuhan organisasi. Ciri pemimpin edukatif adalah pemimpin memberikan kesempatan kepada warga sekolah untuk mengembangkan pemahaman diri dan mendorong untuk mencerminkan kondisi dalam praktek. Pemimpin Pendidikan memiliki tiga peran utama: bidang kepemimpinan, manajerial, dan kurikulum-pengajaran. Ini tiga peran (termasuk aspek-aspek di dalamnya) harus dapat menjalankan kepala sekolah yang efektif sehingga yang mendukung perbaikan sekolah (Lestari, 2011).

Menurut (Hughes, 1998) seorang pemimpin pendidikan yang efektif harus mampu mensinergikan peran sebagai pimpinan eksekutif (*chief executive*) dan sebagai profesional (*leading professional*) , dalam aspek internal maupun eksternal (Tabel 1) . Selain itu, pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan dalam memberdayakan berbagai sumber daya material dan manusia secara efektif, serta mampu menjadi seorang *Leader* dengan melakukan pendekatan partisipatif bagi anggota lembaga yang dipimpinnya.

Tabel 2. Kepemimpinan Pendidikan: Dualitas Peran (Law and Glover, 2000)

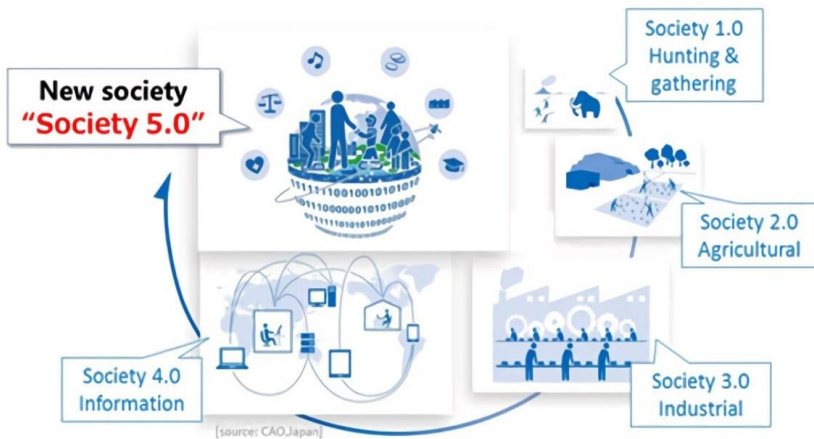
Kepemimpinan Pendidikan	
<i>Chief executive officer</i>	<i>Leading professional</i>
Peran Internal Ahli strategi (<i>Strategist</i>): mengartikulasikan arah dan fokus strategis organisasi; bertindak sebagai katalisator pengembangan Manajer (<i>Manager</i>): mengalokasikan dan mengkoordinir bidang fungsi organisasi Wasitr (<i>Arbitrator</i>): bertindak sebagai perantara organisatoris dan wasit	Peran Internal Penasihat (<i>Mentor</i>): memberi bimbingan profesional kepada bawahan Pendidik (<i>Educator</i>): memper-tunjukkan kemampuan teknis dan ketrampilan pengajaran Penasehat (<i>Advisor</i>): mendukung dan memberi arahan kepada para murid, orangtua, guru, dll
Peran Eksternal Petugas eksekutif (<i>Executive officer</i>): bertanggung-jawab kepada pemerintah Diplomat (<i>Diplomat</i>): mengartikulasi misi dan melakukan hubungan dengan masyarakat (<i>stakeholders</i>) dan badan eksternal	Peran Eksternal Duta besar (<i>Ambassador</i>): duta organisasi dalam cakupan luas aktivitas profesional eksternal Pengacara (<i>Advocate</i>): jurubicara kelembagaan berbagai permasalahan pendidikan dan bidang profesional lainnya

8.2 Kepemimpinan Pendidikan di Era Society 5.0

Saat ini kita sedang memasuki tatanan Masyarakat 5.0 yaitu tatanan masyarakat yang memanfaatkan inovasi teknologi di era revolusi industri 4.0 untuk membantu kehidupan manusia menjadi lebih bermakna, terlebih di bidang pendidikan. Diperlukan peran serta dari seorang pemimpin di sebuah lembaga pendidikan dalam menyiapkan lembaga yang dipimpinannya untuk menyongsong masyarakat 5.0. Tantangan yang dihadapi dunia Pendidikan di era masyarakat 5.0 ini sangat besar dan perlu mendapat perhatian dari pemerintah dan membutuhkan dukungan dari seluruh elemen masyarakat. Termasuk yang harus dilakukan oleh satuan

pendidikan sebagai gerbang utama dalam mempersiapkan SDM unggul.

Era Society 5.0 (masyarakat 5.0) merupakan tatanan masyarakat yang dapat menyelesaikan berbagai masalah dan tantangan permasalahan sosial yang timbul akibat adanya inovasi teknologi di era revolusi 4.0. Revolusi Industri 4.0 terjadi ketika robot terkoneksi dengan sistem komputer, dilengkapi dengan *machine learning algorithms* yang dapat belajar dan mengontrol robot itu sendiri tanpa input dari *human operator* dan dikenal dengan istilah kecerdasan buatan atau *artificial intelligence* (AI). *Society 5.0* merupakan sebuah era di mana masyarakat berpusat pada manusia yang menyeimbangkan kemajuan ekonomis dengan penyelesaian masalah sosial oleh sistem yang mengintegrasikan ruang dunia maya dan ruang fisik (Humas Undiksha, 2021).



Gambar 1. *New Society 5.0*
Sumber: rdk.fidkom.uinjkt.ac.id

Kepemimpinan pendidikan di era masyarakat 5.0 ini merupakan hasil transformasional dari era revolusi industri 4.0 dibangun, dan dikembangkan dengan cara penyamaan visi pengelolaan lembaga pendidikan (*visioning*), mengembangkan

inspirasi program pendidikan (*inspiring*), menggerakkan motivasi kerja guru, dan karyawan (*stimulating*), memfasilitasi pengembangan profesionalisme guru, dan karyawan (*coaching*), dan membangun team work yang solid dengan sesama warga sekolah dalam pengelolaan satuan Pendidikan (Herman, 2021).

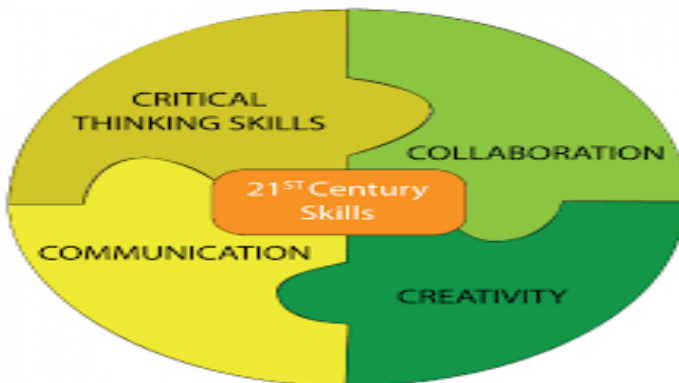
(Nadeak, 2018) kepemimpinan pendidikan transformasional selalu menjadikan teknologi digital sebagai inspirasi dalam melahirkan program pendidikan (*inspiring*) melalui *cloud computing*. *Cloud computing*, merupakan pusat pengolahan data yang diberikan hak akses melalui jaringan internet. Warga sekolah, dan masyarakat dapat dengan mudah mengikuti informasi dengan menggunakan siakad, *website*, e-gmail dan sejenisnya dala satu waktu yang bersamaan dan sesuai dengan konten, format, dan judul dokumen yang diinginkan. Kepemimpinan pendidikan yang menggunakan *cloud computing* sebagai dasar pengelolaan manajemen pendidikan dapat menjadi memotivasi bagi tenaga pendidik, dan kependidikan untuk bekerja dengan gigih, amanah, dan ikhlas dalam menjalankan tugas dan fungsi yang diembannya (Herman and Idris, 2019).

Terjadi perubahan yang sangat beasar khususnya dunia pendidikan di abad 20 dan 21. Pada 20th *Century Education* pendidikan fokus pada anak informasi yang bersumber dari buku, cenderung berfokus pada wilayah lokal dan nasional. Sedangkan era 21th *Century Education*,berfokus pada segala usia, setiap anak merupakan di komunitas pembelajar, pembelajaran diperoleh dari berbagai macam sumber bukan hanya dari buku saja, tetapi bisa dari internet, hal ini dimungkinkan karena telah berkembang dengan pesat bermacam platform teknologi & informasi serta perkembangan kurikulum secara global (Humas ditpsd.kemdikbud, 2021).

Di era *society* 5.0 ini dibutuhkan kemampuan 6 (enam) literasi dasar seperti literasi data yaitu kemampuan untuk membaca, analisis, dan menggunakan informasi (*big data*) di dunia digital. Literasi teknologi, yaitu kemampuan memahami cara kerja mesin, aplikasi teknologi (*coding, artificial intelligence, machine learning, engineering principles, biotech*), dan terakhir adalah

literasi manusia yaitu humanities, komunikasi, & desain. Olehnya itu ada tiga hal yang sebaiknya dimanfaatkan pendidik di era society 5.0. diantaranya *Internet of things* pada dunia Pendidikan (IoT), *Virtual/Augmented* reality dalam dunia pendidikan, Pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dalam dunia pendidikan untuk mengetahui serta mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran yang dibutuhkan oleh pelajar.

Pendidik juga harus memiliki kecakapan hidup abad 21 yaitu memiliki kemampuan *leadership, digital literacy, communication, emotional intelligence, entrepreneurship, global citizenship, team working* dan *problem solving*. Fokus keahlian bidang pendidikan abad 21 saat ini dikenal dengan 4C yang meliputi *creativity, critical thinking, communication* dan *collaboration* (Risdianto, 2019)



Gambar 2. 21ST Century Skills

Sumber: retizen.republika.co.id

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin di sebuah Lembaga Pendidikan dituntut memiliki karakter yang demokratis, aspiratif, serta membangun budaya partisipatif terhadap semua warga sekolah. Sebagai pemimpin diharapkan memiliki karakter yang dapat menjadi panutan. Sebagai seorang pemimpin yang transformasional dapat hadir dalam menghadapi berbagai persoalan dalam pembelajaran, menerima masukan untuk peningkatan mutu Lembaga Pendidikan yang dipimpinnya.. Dengan demikian, bahwa kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus

dapat membangun kerjasama yang baik antar warga sekolahnya untuk dapat mencapai visi dan misi sekolah.

8.3 Kesimpulan

Pemimpin pendidikan memiliki tiga peran utama: bidang kepemimpinan, managerial, dan kurikulum- pengajaran. Ketiga peran tersebut (termasuk aspek-aspek di dalamnya) harus mampu dijalankan seorang kepala sekolah secara efektif sehingga mendukung kemajuan sekolah. Seorang Pemimpin di bidang pendidikan yang efektif harus mampu mengkombinasikan dan menciptakan sinergi peran sebagai *chief executive* dan *leading professional*; memiliki tanggung jawab untuk menciptakan kultur organisasi yang baik untuk pengembangan dan pertumbuhan organisasi; memiliki Ciri khas pemimpin pendidikan (*educative leader*)

Di era society 5.0 ini Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dari lembaga pendidikan menghadapi tantangan yang cukup berat dan membutuhkan strateginya yang baik untuk menyelesaikan persoalannya masing-masing. Sudah menjadi tanggung jawab dari seorang pemimpin dalam Lembaga Pendidikan untuk dapat meningkatkan kualitas pendidikan sehingga kualitas pendidikan yang ada tidak menjadi tertinggal dan lulusannya memiliki daya saing. Sumber daya manusia menjadi hal utama untuk mendapat perhatian terbesar untuk dibeinahi. Sebagaimana dikatakan di era revolusi industri 4.0 diisukan hilangnya peran manusia dalam berbagai hal, maka diharapkan era society 5.0 yang dapat menyeimbangi. Untuk itu dibutuhkan kerja sama menghadapi era disrupsi ini dengan semangat dan niat yang positif bagi kemajuan Pendidikan. Tantangan pasti akan dapat di hadapi dalam setiap transisi inovasi dan teknologi. Dibutuhkan pemimpin yang berani, inovatif, dan kreatif jika tidak maka kita akan tenggelam oleh era disrupsi ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto (2011) *Model Pembelajaran*. Bandung: PT Sarana Tutorial Nurani Sejahtera.
- Fadhli, M. (2020) 'Implementasi Manajemen Strategik Dalam Lembaga Pendidikan', *Continuous Education: Journal of Science and Research*, 1(1), pp. 11–23. doi: 10.51178/ce.v1i1.7.
- Herman (2021) 'KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN TRANSFORMASIONAL DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0', *Dedikasi Pendidikan*, 5(2), pp. 361–373. Available at: <http://jurnal.abulyatama.ac.id/index.php/dedikasi%0D>.
- Herman, H. and Idris, J. (2019) 'Implementasi Model Supervisi Berbasis Keikhlasan Dalam Peningkatan Kinerja Guru Pai Di Smp Negeri Kabupaten Nagan Raya', *At-Tafkir*, 12(2), pp. 168–184. doi: 10.32505/at.v12i2.1219.
- Hughes, R. C. (1998) *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Humas ditpsd.kemdikbud (2021) 'MENYIAPKAN PENDIDIK PROFESIONAL DI ERA SOCIETY 5.0'.
- Humas Undiksha (2021) *KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN DI ERA SOCIETY 5.0*, Pasca.Undiksha. Available at: <http://pasca.undiksha.ac.id> (Accessed: 8 March 2022).
- Law and Glover (2000) *Educational Leadership & Learning*. New York: Dryden Press.
- Lestari, S. (2011) 'Perspektif kepemimpinan pendidikan untuk sekolah efektif', pp. 239–241. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/11058679.pdf>.
- Mulyasa (2012) *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nadeak, B. (2018) *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Pendidikan di Era 4.0: Perspektif Sosiologi Pendidikan*. Jakarta: UKI Press.
- Risdianto, E. (2019) 'Analisis Pendidikan Indonesia di Era Revolusi Industri 4.0', *Research Gate*, April(January), pp. 1–16.
- Rivai, V. (2014) *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: rajawali Pers.

BAB 9

SUPERVISI PENDIDIKAN

DI SEKOLAH

Oleh Asmah Amir, S.Pd., M.Pd

9.1 Pendahuluan

Perkembangan Ilmu pengetahuan dan teknologi adalah suatu keniscayaan untuk dihindari dan tidak menutup kemungkinan telah menghadirkan berbagai persoalan begitu rumit dan tentunya membutuhkan solusi yang menuntut hadirnya inovasi-inovasi terbaru khususnya dalam bidang pendidikan (Mulyasa, 2005). Pelaksanaan supervisi pendidikan di Sekolah tentunya memberikan gambaran tentang apa yang harus dicapai, Hal ini harus dilakukan demi menuju sekolah yang berkualitas (searah dengan visi misi yang telah ditetapkan bersama).

Titik berat pembangunan pendidikan era saat ini ditekankan pada peningkatan mutu (Imron, 2012). Oleh karena itu, hendaknya para pendidik mesti mempunyai pemahaman yang luas, baik secara teoritis maupun praktis dalam menjalankan segala tugas terkait proses pembelajaran di sekolah. Supervisi pendidikan di Sekolah sengaja dihadirkan untuk membantu para pendidik dalam memahami ataupun mewujudkan tujuan sekolah, mengantarkan para pendidik untuk menyadari segala kebutuhan yang diperlukan oleh peserta didik, melakukan telaah secara kritis terkait segala problematika dalam melakukan proses pembelajaran, kemudian melakukan perencanaan perbaikan dari segala kekurangan yang ada serta terwujudnya saling tolong-menolong untuk mencapai tujuan bersama.

9.2 Hakikat Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Sekolah

9.2.1 Pengertian

Pelaksanaan dipahami sebagai kegiatan yang sengaja dirancang sedemikian rupa untuk mewujudkan program-program yang telah ditetapkan bersama. Selain itu, dapat juga diartikan sebagai usaha yang dilakukan untuk melaksanakan segala kebijakan ataupun rencana yang telah dirumuskan dan didukung oleh berbagai alat yang diperlukan dengan menyesuaikan waktu pelaksanaannya. Jadi tentunya pelaksanaan yang dimaksud disini adalah kegiatan yang akan dilakukan oleh pihak yang bertanggung jawab dalam lembaga pendidikan sesuai dengan perencanaan demi mencapai suatu tujuan. Adapun dimensi-dimensi yang terdapat dalam pelaksanaan adalah; terlaksananya segala apa yang telah direncanakan, kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan , melengkapi segala kebutuhan dan alat-alat yang diperlukan dan dimensi terakhir terkait siapa yang akan menjalankan tugas tersebut. (Nursetiawan, 2019)

Secara *etimologi*, supervisi berasal dari kata *super* dan *visi* yang dipahami sebagai melihat, meninjau-menilik dari atas, dimana kegiatan ini dilakukan oleh pihak atasan untuk memantau segala aktivitas, kreativitas dan kinerja para pendidik dalam menjalankan tugasnya. Kata ini juga memiliki kesamaan makna dengan kata pengawasan, pemeriksaan dan inspeksi. Menurut Pidarta yang mengutip pemikiran Jones, dikatakan bahwa supervisi adalah bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh rangkaian proses pengadministrasian pendidikan yang ditujukan untuk perkembangan lembaga pendidikan. Sementara Sutisna, berpendapat bahwa supervisi adalah suatu bantuan yang diberikan dengan tujuan terjadinya perkembangan melalui situasi pembelajaran yang lebih kreatif dan menyenangkan dibandingkan hari-hari sebelumnya atau dengan bahasa lain, supervisi berarti suatu kegiatan belajar-mengajar yang sengaja difasilitasi untuk membantu para pendidik dalam menjalankan tugasnya sesuai harapan bersama, dimana peran supervisor pendidikan disini agar senantiasa membantu dan mendukung segala apa yang dibutuhkan,

tidak boleh terkesan menggurui ataupun memerintah para pendidik. (Mulyasa, 2005)

Pendidikan berarti usaha untuk mengembangkan segala potensi manusia agar mampu menjadi individu yang mandiri, teguh, siap menghadapi berbagai polemik yang kemungkinan akan terjadi dalam hidup. Melalui *Dictionary of Education*, dikemukakan bahwa pendidikan adalah suatu proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengembangkan segala bakat ataupun kemampuan, sikap serta segala potensi lainnya pada lingkungan masyarakat dimana dia menetap. Pendidikan mengandung tujuan, dimana untuk mencapainya dibutuhkan suatu rencana terkait segala unsur yang terlibat dalam pelaksanaannya, baik dalam lingkungan pendidikan informal, formal dan non formal. (Fattah, 2006)

Tujuan pendidikan bukanlah suatu benda yang berbentuk tetap dan statis, tetapi merupakan suatu keseluruhan dan kepribadian setiap orang yang terhubung dengan segala aspek dalam hidup. Melalui proses pendidikan, terlihat jelas bahwa segala harapan akan terwujud setelah melewati segala tahap yang dipersyaratkan secara keseluruhan (terwujud insan kamil-manusi utuh secara rohani dan jasmani). Proses pendidikan harus terus berlangsung selama manusia itu tetap hidup, demi mengembangkan, memelihara dan mempertahankan tujuan pendidikan yang telah tercapai, dimana tujuan akhir dari pendidikan itu sendiri adalah mati dalam keadaan memasrahkan diri segalanya kepada Allah swt. (Daradjat, 2016)

Secara global keberhasilan pelaksanaan pendidikan didasari oleh beberapa faktor pendukung, yakni faktor internal (kondisi jasmani dan rohani peserta didik) dan faktor eksternal yang meliputi (strategi, metode dan lingkungan belajar) (Darmadi, 2017). Adapun pengertian sekolah adalah kelompok layanan pendidikan yang menyelenggarakan segala aktivitas secara formal pada setiap jenjang dan jenisnya, dimana keberadaan suatu sekolah memiliki dua aspek penting, yakni; aspek individual dan aspek sosial. Pendidikan di sekolah memiliki kontribusi yang besar terhadap pembentukan karakter, kemampuan ataupun

pengalaman peserta didik. Sesuai dengan fungsinya berarti sekolah sebagai tempat untuk mengembangkan segala kemampuan serta membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat demi mencerdaskan para generasi penerus bangsa. Karakter-karakter yang baik harus ditanamkan kepada peserta didik melalui segala sistem pembelajaran di sekolah. (Triwiyanto, 2017)

Berdasarkan beberapa konsep tersebut di atas terkait (pelaksanaan, supervisi, pendidikan, sekolah) telah memberikan gambaran tentang hakikat dari pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah, dimana dalam proses pengembangan mutu pendidikan pada lembaga pendidikan, dibutuhkan suatu upaya untuk mewujudkan segala apa yang menjadi visi, misi dan tujuan. Pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah mutlak harus dilakukan oleh pihak atasan untuk melihat bagaimana proses kinerja guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Apalagi di era milineal saat ini, pendidikan selain menjadi sangat penting juga memiliki berbagai ragam tantangan seiring perkembangan masyarakat, sehingga dibutuhkan kehadiran pendidik yang betul-betul profesional melalui bidangnya masing-masing. Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan guru dalam memimpin pelaksanaan pembelajaran, sebagai fasilitator sekaligus sebagai pusat inisiatif pembelajaran.

Sehingga mengacu terhadap hal tersebut di atas, tentu pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah harus terlaksana dengan baik, terarah dan berkelanjutan untuk merespon, merumuskan dan memberikan jawaban atas segala kemungkinan persoalan yang dihadapi oleh pendidik dalam melaksanakan proses pembelajaran. Tugas sebagai pendidik dianggap sebagai suatu profesi yang memerlukan bantuan khusus dari supervisor untuk mengemban tugas tersebut dengan baik. Para tim supervisor haruslah memahami bahwa para pendidik (guru) merupakan sosok kunci dalam proses pendidikan yang bukan hanya mentransfer ilmu pengetahuan akan tetapi membentuk karakter peserta didik, sehingga penting untuk selalu dilakukan pembinaan melalui pelaksanaan kegiatan supervisi pendidikan di sekolah.

9.2.2 Tujuan dan Fungsi

Terkait dengan beberapa konsep tentang pengertian dari pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah, memberikan gambaran bahwa tujuan dari pelaksanaannya adalah untuk mengembangkan segala kompetensi yang seharusnya dimiliki oleh seorang pendidik sehingga tercipta iklim yang kondusif dan lebih maju melalui kegiatan pembelajaran di kelas. Melalui bahasa lain, dapat dikatakan bahwa tujuan dari pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah tentunya akan sangat memberikan bantuan kepada para pendidik agar terus berupaya mengembangkan dirinya menuju tahap berkemajuan (tercapainya tujuan belajar).

Adapun tujuan supervisi pelaksanaan pendidikan di sekolah, dapat terlihat melalui skema berikut ini.

Skema 1. Tujuan Pelaksanaan Supervisi di Sekolah

AHLI PENDIDIKAN: AMETEMBUN

Melakukan pembinaan terhadap pendidik/tenaga kependidikan untuk merealisasikan tujuan pendidikan

Menjadikan para pendidik/tenaga kependidikan sanggup dalam mempersiapkan generasi bangsa menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif

Memberikan bantuan kepada para pendidik/tenaga kependidikan dalam melakukan evaluasi demi pengembangan aktivitas dan kreativitas generasi bangsa

Mengembangkan rasa persaudaraan terhadap semua *stakeholder* pada satuan pendidikan

Memberikan perlindungan terhadap munculnya kritikan yang tidak wajar bagi pendidik/tenaga kependidikan dari masyarakat

Membantu para pendidik/tenaga kependidikan untuk mempopulerkan pengembangan program lembaga pendidikan kepada masyarakat

Memotivasi para pendidik/tenaga kependidikan untuk senantiasa berprestasi dan mengoptimalkan kinerjanya secara maksimal sesuai profesi masing-masing

Memberikan bantuan kepada para pendidik/tenaga kependidikan

untuk melakukan diagnosis secara kritis terhadap kesulitan yang dialami dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab

Meningkatkan kesadaran bagi para pendidik/tenaga kependidikan untuk bekerja secara demokratis, komprehensif dan saling membantu demi pengembangan profesi

Sumber : Mulyasa, 2005

Adapun fungsi dari pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah adalah menciptakan iklim yang baik yang mampu mengarahkan munculnya suatu inovasi-inovasi yang aktual atau terjadinya suatu perubahan terhadap semua sistem yang berlaku di sekolah menuju pada peningkatan yang lebih baik, dalam artian bahwa pelaksanaan supervisi pendidikan memiliki fungsi untuk melakukan penataan terhadap seluruh komponen yang ada di lembaga pendidikan (sekolah) agar memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pelaksanaan supervisi memiliki peranan dalam memotivasi guru untuk meningkatkan kompetensinya menuju tahap profesional, membantu dalam pengembangan kurikulum, melengkapi segala sarana dan prasarana yang dibutuhkan, menata lingkungan belajar menjadi lebih baik agar pelaksanaan proses belajar mengajar lebih kondusif serta berkualitas. (Fathurrohman, Pupuh dan Suryana, 2015)

Setiap fungsi tersebut harus dilaksanakan secara simultan, konsisten dan kontinyu, dimana inti dari kegiatan supervisi ini adalah bagaimana mengintegrasikan setiap fungsi ke dalam tugas pembinaan terhadap para pendidik/tenaga kependidikan lainnya. Pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah mesti dilakukan atas dasar kerjasama, kolaborasi dan partisipasi (tidak boleh ada unsur tekanan atau pemaksaan), harus terkesan memberikan kemudahan dan tidak menyulitkan agar para pendidik senantiasa mengembangkan potensinya secara maksimal tanpa merasa tertekan (bebas berekspresi), mesti menghadirkan jiwa kepemimpinan yang sanggup meningkatkan efektivitas dan efisiensi segala program yang ada di lembaga pendidikan (sekolah) secara menyeluruh, membantu dalam pemecahan masalah

(*problem solving*), menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, melibatkan para pendidik dalam setiap kegiatan termasuk perumusan tujuan pendidikan.

9.3 Supervisi dan Kinerja Pendidik di Sekolah

Supervisi adalah suatu kegiatan yang harus dilakukan pada lembaga pendidikan, sebab pelaksanaannya merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Menurut Mark dan Peter yang dikutip oleh Supardi, bahwa salah satu faktor ekstrinsik yang memiliki kontribusi secara signifikan terhadap motivasi, prestasi dan profesionalisme para pendidik adalah layanan supervisi dari pihak yang diberikan amanah. Kemudian tingkat terendahnya motivasi dan prestasi yang dicapai oleh para pendidik dipengaruhi oleh rendahnya kontribusi dari tim supervisi dalam melakukan pembinaan di sekolah (kegiatan pelaksanaan supervisi). (Supardi, 2016)

Supervisi diperlukan dalam proses pendidikan berdasarkan dua hal penting, yakni;

1. Pengembangan kurikulum

Untuk melihat gejala kemajuan pendidikan, itu terlihat saat terjadi perkembangan kurikulum yang menimbulkan perubahan-perubahan struktur maupun fungsinya. Pelaksanaan kurikulum harus disesuaikan oleh kondisi dan tuntutan masyarakat yang mengharuskan para pendidik di sekolah untuk terus berupaya melakukan pengembangan diri yang terwujud melalui kreativitas agar pelaksanaan proses pendidikan berdasarkan kurikulum bisa terimplementasi dengan baik.

2. Pengembangan pendidik/tenaga kependidikan

Untuk melihat terjadinya perkembangan dalam suatu lembaga pendidikan, tentunya dibutuhkan upaya bagi para guru atau semua *stakeholder* yang terlibat untuk meningkatkan karier, pengetahuan maupun keterampilan melalui tugas belajar, workshop, seminar, dsb. (Herabudin, 2013)

Melalui pelaksanaan supervisi pendidikan diharapkan mampu meningkatkan kinerja pendidik di sekolah dengan memberikan bantuan untuk pengembangan ke arah yang lebih maju dan lebih baik melalui beberapa kegiatan positif; diadakan perbaikan metode pembelajaran, mengikuti beberapa kegiatan yang mampu meningkatkan profesionalisme pendidik dalam menjalankan tugas, melakukan pembimbingan ataupun pembinaan demi meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para pendidik, melakukan penilaian secara berkelanjutan terhadap kurikulum serta sarana dan prasarana yang digunakan. Pelaksanaan supervisi harus betul-betul berpegang pada asas-asas yang berlaku dengan memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang seutuhnya sebagai makhluk sosial maupun sebagai makhluk religius, memperhatikan masalah kesejahteraan, musyawarah dan saling menghormati dalam menetapkan keputusan.

Jadi pelaksanaan supervisi tentu akan menjadikan kinerja pendidik menjadi lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi, peningkatan efektivitas dan efisiensi belajar mengajar, mengendalikan penyelenggaraan bidang teknis edukatif sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang telah ditetapkan bersama, mampu memunculkan semangat luar biasa kepada para pendidik dalam melaksanakan perannya untuk membentuk kepribadian peserta didik menjadi lebih baik disegala aspek kehidupan.

9.4 Implikasi Pelaksanaan Supervisi Pendidikan di Sekolah (Hasil Penelitian Di Kab. Bone)

9.4.1 Pendahuluan dan Tujuan

Kualitas lembaga pendidikan didukung oleh beberapa unsur sistem, diantaranya adalah pelaksanaan supervisi pendidikan di sekolah. Salah satu faktor yang menentukan keberhasilan sekolah adalah guru, dimana setiap guru harus memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Kompetensi yang dimaksud adalah kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi

profesional. (Ahmadi, 2018). Menurut Ahmad Tafsir yang dikutip oleh Ali Mudlofir, bahwa ada beberapa kriteria/ syarat untuk sebuah pekerjaan yang bisa disebut sebagai profesi, yakni: Profesi harus diambil sebagai pemenuhan panggilan hidup, memiliki teori-teori yang baku dan universal, memiliki suatu keahlian khusus, diperuntukkan bagi kehidupan masyarakat, memahami hubungan profesi yang diemban dengan bidang profesi lainnya, memegang otonomi dalam menjalankan profesi, didukung dengan kecakapan diagnostik serta kompetensi aplikatif, memiliki klien yang jelas, memiliki kode etik, memiliki organisasi profesi (Mudlofir, 2014)

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk melihat bagaimana implikasi pelaksanaan supervisi terhadap pendidik dalam meningkatkan profesionalismenya. Melalui penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan *field research* dengan jenis penelitian kualitatif, dimana penelitian ini langsung dilakukan dilapangan melalui beberapa metode pengumpulan data (observasi, dokumentasi, wawancara).

9.4.2 Kajian tentang Supervisi Pendidikan

Pendidikan tidak hanya membentuk kecerdasan, tetapi membekali dengan kompetensi serta nilai-nilai etik yang mengantarkan peserta didik memiliki jati diri dan kepercayaan yang kuat akan kompetensi yang dimilikinya. Melalui pendidikan, memungkinkan peserta didik hidup terus dan mengalami perkembangan lebih lanjut (Mustari, 2015). Supervisi pendidikan megarah pada salah satu unsur dalam pendidikan yakni meningkatkan kemampuan pendidik dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik melalui cara mengajar yang bermuara pada peningkatan hasil belajar.

Supervisi dilakukan oleh supervisor kepada para pendidik untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah (Kisbiyanto, 2011). Supervisi dalam kaitannya dengan pendidikan berarti suatu pembinaan yang dilakukan terhadap para pendidik. Melalui pelaksanaan supervisi pendidikan berarti ada proses bimbingan profesional bagi para pendidik dalam hal ini di sekolah dengan tujuan untuk memberikan kesempatan agar bisa berkembang

secara profesional agar lebih maju dalam menjalankan tugas demi peningkatan proses belajar mengajar.

Ametembun merumuskan bahwa supervisi pendidikan adalah supervisi ke arah perbaikan situasi pendidikan dengan berupaya memberikan bimbingan atau tuntutan ke arah menjadi lebih baik dan terjadi peningkatan hasil belajar melalui proses pembelajaran yang telah dilakukan. (Fathurrohman, Pupuh dan Suryana, 2015)

Adapun yang menjadi ruang lingkup supervisi pendidikan di sekolah, yakni;

1. Pelaksanaan kurikulum
2. Persiapan, pelaksanaan dan penilaian oleh guru
3. Pencapaian standar kompetensi lulusan
4. Terjadinya peningkatan mutu (Amir, 2021)

Terkait dengan hal ini, Sarwanto juga memberikan penjelasan bahwa secara teoritis, yang menjadi objek supervisi ada 2 aspek, yakni (aspek manusia dan aspek kegiatan). Adapun aspek manusianya seperti sikap terhadap tugas, jujur, taat terhadap peraturan organisasi, rajin, kemampuan dalam bekerjasama, sementara aspek kegiatannya seperti metode pendekatan terhadap peserta didik, cara mengajar, efisiensi dan hasil kerja. (Shulhan, 2012)

9.4.3 Hasil Penelitian

Secara garis besar, pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan pada salah satu sekolah di Kabupaten Bone terdiri dari 3 tahap, yakni:

1. Tahap Persiapan

Tahap persiapan meliputi penyusunan program terdiri dari; program semester ganjil, genap dan program tahunan. Selanjutnya, penyiapan instrumen yang diperlukan dalam pelaksanaan supervisi, instrumen identifikasi permasalahan guru, instrumen kelengkapan administrasi; silabus-program tahunan dan semester-RPP-kalender pendidikan, blangko penetapan KKM-absensi-daftar nilai, instrumen supervisi

kelas, beberapa catatan hasil supervisi, rekomendasi sebagai tindak lanjut dari pelaksanaan supervisi

2. Tahap pelaksanaan

Tahap ini dibagi menjadi 2 kategori; *Pertama*, pelaksanaan secara langsung, dimana supervisor melakukan pembinaan-pemberian motivasi-memberikan arahan terkait; penyusunan RPP, Penyusunan silabus mata pelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penggunaan metode, pengelolaan media dan fasilitas lainnya, pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu, bentuk kegiatan lainnya yang dilakukan oleh supervisor di Kab. Bone adalah melakukan kegiatan pembimbingan pelaksanaan pembelajaran di kelas dan pembimbingan pelaksanaan pembelajaran di laboratorium sambil mengecek kelengkapan administrasi laboratorium, menyaksikan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar sambil memberikan pengarahan jika terjadi kekeliruan, memberikan dorongan tentang pentingnya pemanfaatan laboratorium dalam melakukan proses pembelajaran. *Kedua*, pelaksanaan secara tidak langsung yang disampaikan melalui forum yang tidak secara khusus disiapkan untuk kegiatan supervisi pendidikan, Mis: melalui kegiatan seminar, hari-hari besar yang mengundang supervisor dalam menyampaikan sambutan, disinilah momen tepat bagi supervisor untuk menyampaikan pembinaan akademik dan memotivasi seluruh *stakeholder*.

3. Tahap Pelaporan

Adapun tahap pelaporan terdiri dari 5 bab, yakni; (1) Pendahuluan (latar belakang masalah, fokus masalah, tujuan dan sasaran, ruang lingkup kepengawasan), (2) Kerangka pikir dan pemecahan masalah, (3) Pendekatan dan metode, (4) Hasil Pengawasan, (5) Penutup (kesimpulan dan rekomendasi).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, R. (2018) *Profesi Keguruan; Konsep dan Strategi Mengembangkan Profesi dan Karier Guru*. Malang: Ar-Ruzz Media.
- Amir, A. dkk. (2021) 'Implikasi Pelaksanaan Supervisi dalam Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Ibtidaiyah di Kecamatan Tanete Riattang Timur Kabupaten Bone', *REFLEKSI*, 10(3), pp. 209–223.
- Daradjat, Z. (2016) *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darmadi (2017) *Pengembangan Model Metode Pembelajaran dalam Dinamika Belajar Siswa*. Yogyakarta: Budi Utama.
- Fathurrohman, Pupuh dan Suryana, A. (2015) *Supervisi Pendidikan dalam Pengembangan Proses Pengajaran*. Bandung: Refika Aditama.
- Fattah, N. (2006) *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Herabudin (2013) *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Imron, A. (2012) *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kisbiyanto (2011) *Manajemen Pendidikan Pendekatan Teoritik dan Praktik*. Yogyakarta: Idea Press.
- Mudlofir, A. (2014) *Pendidik Profesional; Konsep, Strategi dan Aplikasinya dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mulyasa (2005) *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mustari, M. (2015) *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Nursetiawan, I. dkk. (2019) 'Pelaksanaan Program Karang Taruna dalam Upaya Meningkatkan Pembangunan di Desa Cintaratu Kecamatan Parigi Kabupaten Pangandaran', *Moderat*, 5(3), pp. 305–315.
- Shulhan, M. (2012) *Supervisi Pendidikan; Teori dan Terapan dalam Mengembangkan Sumber Daya Guru*.
- Supardi (2016) *Kinerja Guru*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Triwiyanto, T. (2017) *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

BAB 10

KOMPETENSI

Oleh Tedi

10.1 Arti Kompetensi

Rosentholtz (1984) dalam (Hammond;1987) menyatakan:
In Virtually every instance in which researcher have examinjed the factors that account for students performance, teacher prove to have greater impact than program. This is true for average students and exceptional students, for normal classroom and special classroom.

Bahwa dalam kelas dan kondisi sekolah yang bagaimanapun, peran guru sangat tinggi dan pelaksanaan program yang bagaimanapun baiknya dalam kenyataannya tetaplah tergantung pada guru. Karena itu kecakapan, kompetensi atau profesionalisme guru sangatlah menentukan dan mempunyai peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan.¹

Menurut Echols; “Kompetensi adalah himpunan pengetahuan, perilaku, dan keterampilan yang wajib dikuasai pendidik dalam mencapai tujuan pembelajaran dan pendidikan. Kompetensi didapatkan melewati pendidikan, pelatihan, dan belajar mandiri dengan mendayagunakan sumber belajar”.²

Beberapa definisi kompetensi di antaranya:

Kompetensi adalah kecakapan untuk menerapkan atau mendayagunakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan terkait yang dibutuhkan untuk berhasil melakukan 'fungsi kerja kritis' atau tugas dalam pengaturan kerja yang ditentukan.

¹<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0742051X86900089#!>

² Jejen Musfah, Peningkatan Kompetensi Guru: Melalau Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik,(Jakarta: Kencana, 2012),hlm.27

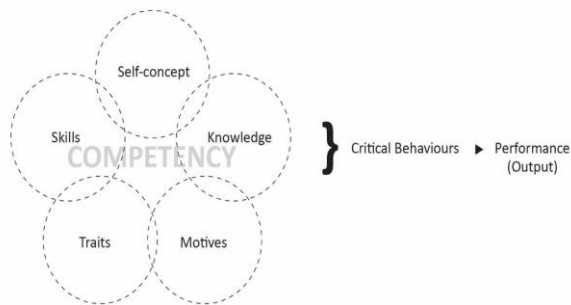
Kompetensi sering menjadi dasar untuk standar keterampilan yang menentukan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan yang dibutuhkan untuk sukses di tempat kerja serta kriteria pengukuran potensial untuk menilai pencapaian kompetensi. Kompetensi adalah ukuran dari keterampilan yang dapat diuji dan pengetahuan yang telah terbukti.

Menurut, Chung & Lo 2007, *Competencies are skills, knowledge, and capabilities that individuals should have possessed when completing assigned tasks or achieving the goals.*

Kompetensi adalah keterampilan, pengetahuan, dan kecakapan yang harus dimiliki individu ketika menyelesaikan tugas yang diberikan atau mencapai tujuan.

Sedangkan pendapat dari Athey & Orth 1999, *Competencies refer to "...a set of observable performance dimensions, including individual knowledge, skills, attitudes, and behaviors, as well as collective team, process, and organizational capabilities, that are linked to high performance, and provide the organization with sustainable competitive advantage"*.

Kompetensi mengacu pada "...satu perangkat dimensi kinerja yang dapat diamati, termasuk pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku individu, serta kecakapan tim, proses, dan organisasi kolektif, yang terkait dengan kinerja tinggi, dan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi"³



10.2 Teacher Competence

Sebelum menganalisis pengertian kompetensi guru secara mendalam, kita harus menentukan pengertian kompetensi. Kompetensi adalah terma yang dipakai secara luas dan divergen oleh orang yang berbeda dalam konteks yang beragam; karena itu sering diartikan pula dengan cara yang berbeda.

*Competencies are the requirements of a “competency-based” teacher education and include the **knowledge, skills and values** a teacher-trainee must demonstrate for successful completion of a teacher education programme (Houston, 1987).⁴*

Beberapa karakteristik dari kompetensi sebagai berikut:

1. Kompetensi terdiri dari satu atau lebih keterampilan yang penguasaannya akan memungkinkan pencapaian kompetensi tersebut.
2. Kompetensi terkait dengan ketiga domain di mana kinerja dapat dinilai: pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
3. Memiliki dimensi kinerja, kompetensi dapat diamati dan didemonstrasikan.
4. Karena kompetensi dapat diamati, maka kompetensi tersebut juga dapat diukur. Kompetensi dapat dinilai dari kinerja seorang guru. Kompetensi mengajar mungkin memerlukan jumlah pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sama, tetapi beberapa tidak. Beberapa kompetensi mungkin melibatkan lebih banyak pengetahuan daripada keterampilan atau sikap, sedangkan beberapa kompetensi mungkin lebih berbasis keterampilan atau kinerja.

Apa itu Kompetensi Guru

Teacher competence Refers to the teacher’s ability to perform or of carryout defined tasks in particular context at higher level of excellence (Slavik, 2008). It also refers to the excellence capability which includes

⁴ W. Robert Houston and Allen R. Warner Educational Technology Vol. 17, No. 6, Behavioral Objectives: the position of the pendulum: part two (June, 1977), pp. 14-19 (6 pages) 3Published By: Educational Technology Publications, Inc.

knowledge, skill, altitudes and experiences to perfume or carryout a defined task in a particular level of high excellence by a teacher (Ibid). In a general view, teacher competence is a pattern of thinking, feeling, acting or even speaking that cause a teacher to be successfully to his or her job. It may also involve qualification (in terms of certification) and competences (in terms of thought and action.

Kompetensi guru merujuk pada kecakapan guru dalam menjalankan tugas dengan maksimal yang ditentukan dalam konteks tertentu pada dengan tingkat keunggulan yang lebih tinggi Ini juga mengacu pada kecakapan keunggulan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, ketinggian dan pengalaman untuk mengharumkan atau melaksanakan tugas yang ditentukan dalam tingkat tertentu keunggulan tinggi oleh seorang guru (slavik)⁵.

Secara umum, kompetensi guru adalah pola berpikir, merasa, bertindak atau bahkan berbicara yang menyebabkan seorang guru berhasil dalam pekerjaannya. Dan lebih jauh termasuk dalam kualifikasi keilmuan serta linearitas, Demikian juga implementasinya dalam pemikiran dan tindakan, yang senantiasa terkait dengan profesioalismenya.

Undang Undang Republik Indonesia No 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen bahwa kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan.⁶

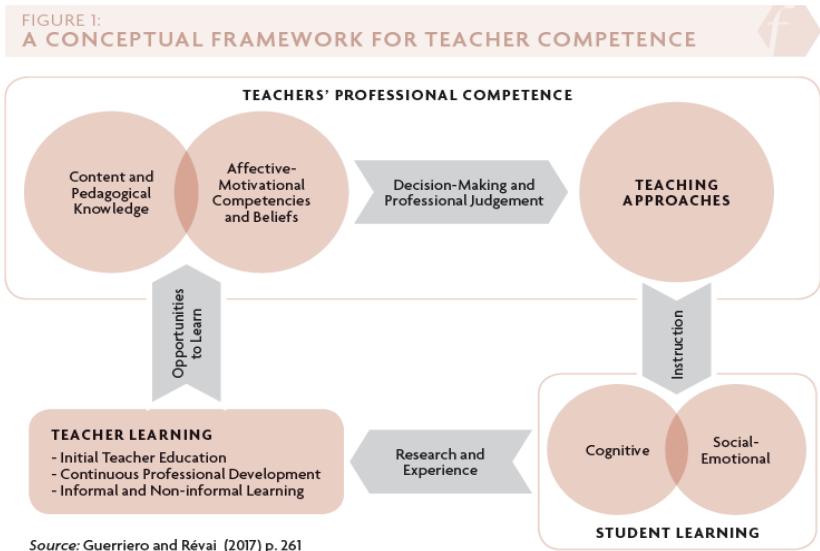
'a broad term referring to the ability to meet complex demands in a given context by mobilizing various psychosocial (cognitive, functional, personal and ethical) resources. In this

5

⁶ ibid

*sense competence is dynamic and process-oriented, and includes the capacity to use and to adapt knowledge.*⁷.

'istilah luas yang mengacu pada kecakapan untuk memenuhi tuntutan kompleks dalam konteks tertentu dengan memobilisasi berbagai sumber daya psikososial (kognitif, fungsional, pribadi dan etis). Dalam hal ini kompetensi bersifat dinamis dan berorientasi pada proses, dan mencakup kapasitas untuk mendayagunakan dan mengadaptasi pengetahuan.'



Gambar 3. Konsep Kompetensi guru

Kompetensi pedagogik sedikitnya meliputi: pemakluman secara mendalam dan holistik tentang karakter siswa dari beragam aspek seperti fisik, psikis, sosial emosional, serta kondisi sosial ekonomi, kultural, emosional, dan intelektual.

⁷https://www.researchgate.net/publication/333007294_Exploring_the_relationship_between_teacher_professionality_and_occupational_experience

Mengarifi dengan bijak dari kelompok sosial mana siswa berasal. Pendidik dalam kompetensi ini harus mempunyai kecakapan untuk mengejawantahkan latar belakang keluarga dan masyarakat peserta didik dan kebutuhan belajar dalam konteks keragaman sosial budaya seorang siswa. Di era global dan kehidupan digital, yang sudah memasuki semua sisi kehidupan manusia juga ke dalam sektor pendidikan, seorang guru harus cakap memahami dan mengimplementasikan kompetensi pedagogik guru abad 21, karena sesuai dengan kemajuan zaman, pendidikan harus mampu bertransformasi atau berubah mengarah ke sesuatu yang lebih baik.

Dalam kompetensi kepribadian pengembangan kompetensi afektif, guru harus mempunyai daya untuk menggali potensi dasar siswa dan mengembangkan beberapa sikap dan perilaku sosial yang baik. Seperti dijelaskan Sharon A. Lynch & Cynthia G. Simpson dalam Rosyada: Dimana peserta didik harus memiliki habituasi keadaan peserta didik lain paling tidak dalam satu kelas yang sama, hal ini untuk mengembangkan sikap empati dan kebersamaan sehingga konsep *learning to live together*, atau sikap bekerja dan hidup bersama bisa dikembangkan sejak awal. Jika kondisi ini sudah menjadi kebiasaan maka pembelajaran secara kelompok bisa lebih dikembangkan dengan aktivitas lain sehingga semakin menguatkan empati siswa. Aktivitas ekstrakurikuler yang dikoordinir oleh sekolah melalui para Pembina kegiatan. Kegiatan habituasi ini bisa dikembangkan sesuai visi dan misi Lembaga Pendidikan melalui hal-hal yang terjangkau, sederhana namun memiliki makna yang dalam berkomunikasi dengan teman sekelas harus dibangun melalui kelompok kerja, grup diskusi dengan bimbingan yang terarah dari pendididik, bebrapa hal yang mendasar untuk dikembangkan sikap terbuka, bisa menerima pendapat, dan guru yang baik harus cakap menuntut siswa yang tertutup dan menurunkan siswa yang cenderung ego.

Pengelolaan pendidikan amatlah penting dan harus ditangani oleh orang-orang yang ahli, memiliki kecakapan, kompetensi dan profesionalisme yang jelas. Pandangan Plato

empat abad silam telah meyakini tentang hal ini seperti tulisannya yang ditafsirkan oleh Braumbaugh dan Lawrence, bahwa; karena pendidikan memainkan peran sentral dalam masyarakat dan karena hanya melalui pendidikan kecakapan individu dan fungsi sosial dapat diselaraskan, masyarakat harus mendirikan sekolah yang bisa dijangkau semua orang, serta pengelola Pendidikan haruslah orang yang benar terpilih karena penjaga negara selain legislasi adalah Lembaga Pendidikan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya posisi seorang pendidik yang memiliki kompetensi dan profesionalisme.⁸

Sejalan dengan itu Darling and Hammond, menekankan pembaharuan manajemen sekolah pada intinya terletak pada peningkatan profesionalismen guru, seperti ditegaskannya bahwa: *Without professional development school reform will not happen .. the nation adopt rigorous standards set forth a visionary scenario, compile the best research about how students learn, change the nature of textbooks and assessment, promote teaching strategies, that have been successful with a wide range of students, and change all the other elements involved in systemic reform. But unless the classroom teacher understand and is committed to the plan and know how to make it happen, the dream will come to naught.* (Darling & Hammond 1999)⁹

Guru adalah pendidik profesional dengan kewajiban inti mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Sedangkan batasan yang diberikan dalam UU tersebut pasal satu ayat 4 mengenai definisi profesional adalah: pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi.

⁸ <http://dederosyada.lec.uinjkt.ac.id/>

Seperti diamanatkan oleh Undang-undang no 20 tahun 2003 pasal 39 dinyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, dan dalam pasal 40 ayat dua dipertegas bahwa guru/tenaga pendidik harus mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan, dan secara lebih terinci dalam UU No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 8 dan 10 bahwa seorang guru wajib memiliki kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Sejalan dengan itu Rosentholtz (1984) dalam (Hammond) menyatakan:

*In Virtually every instance in which researcher have examinjed the factors that account for students performance, teacher prove to have greater impact than program. This is true for average students and exceptional students, for normal classroom and special classroom.*¹⁰

Bahwa dalam kelas dan kondisi sekolah yang bagaimanapun, peran guru sangat tinggi dan pelaksanaan program yang bagaimanapun baiknya dalam kenyataannya tetaplah tergantung pada guru. Karena itu kecakapan, kompetensi atau profesionalisme guru sangatlah menentukan dan mempunyai peran yang sangat besar dalam meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan.

Dari tangan gurulah terjadi peningkatan proses belajar dan mengajar yang baik dan efektif meskipun sarana penunjangnya terbatas. Sarana yang baik belum tentu menghasilkan mutu pendidikan yang tinggi, tetapi guru profesional yang baik dan bermutu pasti akan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Mengingat tugas strategis pendidik pada setiap usaha perbaikan

¹⁰[https://www.google.com/search?xsrf=APq-WBtpAcNRuz3xjp8lp5ldnOgzjsdqXA:1647871919030&q=Rosentholtz+\(1984\)+about+professionalism&nfpr=1&sa=X&ved=2ahUKEwjfyfmsidf2AhWxgtgFHW3QBIAQvgUoAXoECAEQNw](https://www.google.com/search?xsrf=APq-WBtpAcNRuz3xjp8lp5ldnOgzjsdqXA:1647871919030&q=Rosentholtz+(1984)+about+professionalism&nfpr=1&sa=X&ved=2ahUKEwjfyfmsidf2AhWxgtgFHW3QBIAQvgUoAXoECAEQNw)

kualitas, relevansi, dan efisiensi pendidikan, maka pengembangan profesionalisme guru menjadi keharusan. Benar bahwa kualitas pendidikan tidak hanya disebabkan oleh tenaga pendidik, tetapi juga oleh kecakapan siswa, sarana prasarana, dan sumber daya manusia sebagai pengelola, serta faktor-faktor eksternal lainnya. Akan tetapi bagaimana siswa mendapatkan kemajuan dalam proses belajarnya, sangat dipengaruhi oleh kompetensi guru dalam membelajarkan siswa.

Dalam melaksanakan tugasnya, guru tidak berada dalam lingkungan yang kosong. Ia bagian dari sebuah "mesin besar" konteks pendidikan nasional, dan karena seorang pendidik harus tetap mengembangkan garis besar tujuan pendidikan nasional. Namun dalam konteks profesionalisme guru, kenyataan di lapangan walaupun mengajar sudah dianggap sebagai pekerjaan profesional, pada faktanya posisi guru kita dewasa ini masih belum memiliki pertimbangan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Guru merupakan aktor utama dalam peningkatan kualitas dan mutu pendidikan dan guru berperan di titik sentral dari setiap usaha pengembangan pendidikan paling tidak pengembangan pembaharuan di kelasnya. Setiap upaya peningkatan mutu pendidikan seperti penyempurnaan kurikulum, inovasi metode-metode pembelajaran, pengembangan sarana dan prasarana hanya akan memiliki makna jika guru terlibat didalamnya,(Brandt, 1993).

11

Peran guru dalam membangun citra lembaga pendidikan jelas tak bisa dipungkiri dan memiliki nilai jual yang sangat tinggi karena guru yang langsung berhadapan dengan siswa, (Gorman, 2010)¹², menyatakan bahwa: *"Quality faculty are attracted to universities with adequate salary scale, but more important is an environment conducive to participation and professionalism."* Sangat jelas bahwa, peran guru merupakan sumber daya yang sangat

¹¹ BRANDT, Ron. On rethinking leadership: A conversation with Tom Sergiovanni. Educational leadership, 1992, 49.5: 46-49.

¹² Improving the quality of teacher development is needed through systematic research (O'Gorman & Drudy, 2011)

potensial bagi sekolah karena mereka dapat memberikan pelayanan dengan mutu tinggi kepada siswa dan juga memberi daya tarik tersendiri bagi siswa.

Levitt (1985) menyatakan; *“The faculty is the sales force of the school/University in the sense that is the consumer user contact group determining image and reputation”*. Mutu hasil produksi sangat bergantung atas kualifikasi pengajar/sekolah *“intangible product are by nature highly people intensive in their production and delivery. Goods are produced, and services are performed* (Levitt;1985)¹³

Darling and Hammond (1999) bahwa peran yang dilaksanakan oleh guru sangat signifikan mempengaruhi pembelajaran siswa, dalam berbagai hal seperti dikuatkan dengan hasil penelitian Rosenholtz (1985) bahwa kapasitas guru sangat besar pengaruhnya bagi pembentukan performa siswa ketimbang sebuah program yang dijalankan, dan konsep ini berlaku bagi semua tataran siswa baik rata-rata siswa pada umumnya, siswa berkelainan serta siswa yang memerlukan kebutuhan khusus, juga baik di dalam kelas normal maupun kelas layanan khusus.

Dari pernyataan di atas kita bisa menganalisa bahwa betapa besarnya fungsi, peran guru dalam proses pembelajaran dan peningkatan mutu demikian juga dalam konteks reformasi sekolah dan pengembangan sekolah unggul. Akhirnya kita semakin memahami bahwa bagaimanapun canggihnya teknologi, bagus rancangan sebuah program, cerdasnya siswa, namun akhirnya akan kembali pada bagaimana peran guru di dalam kelas. Seymour Sarason (1990), dalam Hammond (1999) juga menegaskan bahwa kita akan gagal membangun sekolah yang baik hingga kita mengakui bahwa fungsi penting sekolah bukan hanya sebagai tempat untuk siswa belajar dan guru bekerja atau menjalankan tugasnya melainkan juga sebagai tempat bagi guru untuk belajar dan menambah ilmu pengetahuannya.¹⁴

Jacques Delor dalam bukunya, *Treasure Within* menyebut

¹³ <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133010>

¹⁴ *ibid*

empat pilar konsep pendidikan abad ke-21 yang perlu diimplementasikan: (1) *learning to know* belajar untuk menjadi tahu, (2) *learning to do* belajar untuk mengerjakan sesuatu secara langsung, (3) *learning to be* belajar untuk menjadi diri sendiri, dan (4) *learning to live together* belajar untuk mengembangkan kerjasama dalam kehidupan.

Dalam konteks ke-Indonesiaan, sistem pendidikan nasional berkewajiban mendesain kerangka agar setiap warga negara mampu berperan aktif dalam seluruh sektor kehidupan dengan cerdas, aktif, kreatif, terampil, jujur, berdisiplin, bermoral tinggi, demokratis, dan toleran dengan mengutamakan persatuan bangsa. Menurut Barlow (1985) dalam Depdiknas (2000), kompetensi guru ialah *The ability of a teacher to responsibly perform his or her duties appropriately*.¹⁵ Hal ini bisa diartikan, kompetensi guru merupakan kapabilitas seorang pendidik dalam menjalankan tugasnya dapat dipertanggungjawabkan dan sesuai dengan keilmuan yang dimilikinya. Jadi, kompetensi profesionalisme guru dapat diartikan sebagai kapabilitas dan kedaulatan pendidik dalam melaksanakan profesi keguruannya. Artinya, guru yang piawai dalam melaksanakan profesinya bisa dikatakan juga sebagai guru yang kompeten dan profesional.

Berdasarkan pertimbangan definisi di atas, dapat dikatakan arti guru profesional adalah guru yang melaksanakan tugas keguruan dengan kecakapan tinggi sebagai sumber kehidupan. Lebih lanjut, dalam melaksanakan otoritas profesionalnya, guru diharuskan memiliki keanekaragaman kecakapan (*competencies*) yang bersifat psikologis, yang meliputi:

- 1) Kompetensi kognitif (kecakapan ranah cipta);
- 2) Kompetensi afektif (kecakapan ranah rasa);
- 3) Kompetensi psikomotor (kecakapan ranah karsa).

Sekaitan itu Gary. A. Davis & Margaret A. Thomas, merumuskan kriteria seorang guru profesional sebagai berikut:

1. Memiliki kecakapan yang relevan dan mumpuni dengan

¹⁵ Depdiknas

iklim belajar di kelas

- a) Memiliki keterampilan interpersonal, kekhususannya dalam menunjukkan empati, penghargaan, respek kepada siswa dengan tulus
 - b) Cakap membangun hubungan baik dan hangat dengan siswa
 - c) Cakap menghargai, mengakui, dan menunjukkan atensi kepada siswa secara tulus dan ikhlas
 - d) Menunjukkan minat dan antusias tinggi dalam mengajar
 - e) Cakap mengkondisikan suasana tumbuhnya kerjasama dan kohesitas diri dan antar kelompok siswa
 - f) Cakap mengajak dan melibatkan siswa dalam menata dan merencanakan aktivitas pembelajaran
 - g) Cakap mendengarkan siswa dan menghargai hak siswa untuk menyampaikan pendapat pada setiap diskusi
 - h) Cakap mendeteksi dan mengurangi gesekan yang timbul di antara siswa.
2. Mempunyai kapabilitas yang terkait dengan strategi pengelolaan pembelajaran
- a) Menguasai kapabilitas untuk membimbing dan mengarahkan siswa yang beratensi rendah dalam kegiatan belajar
 - b) Cakap menggali potensi siswa untuk aktif dan bertanya mengarahkan siswa dalam penugasan dengan kecakapan berfikir tinggi dengan keragaman berbeda untuk semua siswa
3. Menguasai kapabilitas dalam memancing respon siswa melalui umpan balik pertanyaan
- a. Cakap memberikan umpan balik yang positif terhadap respon siswa
 - b. Memiliki kapabilitas dalam merespon dan mengelaborasi jawaban siswa agar bisa dipahami siswa yang lain
 - c. Cakap memberikan bantuan profesional kepada siswa jika diperlukan
 - d. Memiliki kecakapan yang terkait dengan peningkatan

diri

- e. Cakap mengimplementasikan kurikulum dengan beragam pendekatan pembelajaran dan bisa membuat inovasi dalam penggunaan metode mengajar.
- f. Memiliki kapabilitas dalam memperluas dan menambah wawasan dalam modifikasi metode pengajaran yang sesuai kondisi di kelas
- g. Memiliki kapabilitas dalam membuat perencanaan pengajaran baik secara individual maupun kelompok untuk terus berinovasi dalam mengembangkan metode pengajaran yang sesuai.¹⁶

Bahwa guru adalah *the heart of the educational*, guru adalah jantungnya pendidikan memang tak bisa dipungkiri, garda terdepan untuk menjalankan roda pendidikan bangsa sebagai besar ada dipundaknya sebagai apapun kurikulum, saran dan prasarana yang dimiliki tanpa guru yang profesional kualitas mutu yang diharapkan sulit untuk diraih. Guru merupakan kunci keberhasilan pembelajaran siswa, maka keberhasilan kepala sekolah yang utama adalah membentuk sikap dan kecakapan guru menjadi profesional (Sallis, 1993).¹⁷

Sebagai pelatih (*coach*), guru masa depan cakap berperan seperti pelatih olahraga, ia akan lebih berperan membantu siswa dalam "permainan". Bedanya, permainan itu adalah belajar (*game of learning*). Sebagai pelatih, guru membantu siswanya untuk memahami alat belajar, memberi motivasi siswa untuk senantiasa bekerja keras dalam meraih prestasi setinggi-tingginya, bekerja sama dengan siswa lain untuk mencapai tujuan, meyakinkan siswa untuk menghargai nilai belajar dan pengetahuan, guru tak cukup

¹⁶ Gary A. Davis & Margaret A. Thomas, *Effective Schools and Effective Teachers*, (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1989).

¹⁷ Edward Sallis ; ISBN 9780749437961. Published May 1, 2002 by Routledge ; ISBN 9781138132016. Published November 24, 2015 by Routledge ; ISBN 9780203417010.

US\$56,95

hanya memaksa atau menyuruh" siswa untuk belajar.

Sebagai konselor, guru akan menjadi sahabat siswa, teladan dalam pribadi yang mengundang rasa hormat dan keakraban dari siswa. Struktur kelas, letak meja dan kursi yang sering menjadi penghambat psikologis antara keduanya akan mencair, maka tercipta apa yang disebut "sekolah dalam sekolah" (*school-within school*), di mana siswa belajar dalam kelompok-kelompok kecil di bawah bimbingan guru.

10.3 Empat Kompetensi Guru

Seperti tercantum dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 bahwa:

"Kompetensi guru seperti dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi"

10.3.1 Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kapabilitas pendidik menjiwai kondisi dan situasi peserta didik secara utuh, mendesain, pola pembelajaran dan mengimplementasikannya dalam kegiatan belajar mengajar, melaksanakan evaluasi hasil belajar, dan cakap menggali daya cipta, karsa, karya peserta didik untuk mengaktualisasikan beragam potensi diri yang dimilikinya. Sub kompetensi dalam kompetensi Pedagogik adalah:

1. Cakap menelateni potensi peserta didik secara komprehensif yang mencakup pemahaman peserta didik secara utuh dengan mengelaborasi dasar-dasar perkembangan kognitif, prinsip-prinsip kepribadian, dan mengenaalaaai kecakapan belajar awal peserta didik.
2. Mempunyai kapabilitas dalam mendesain rancangan pembelajaran, juga memahami dasar pendidikan untuk kebutuhan pembelajaran yang mencakup pemahaman landasan pendidikan, mengimplementasikan filsafat dan

teori belajar dan pembelajaran, mendesain strategi pendekatan pembelajaran bersendikan karakteristik peserta didik,

3. Merealisasikan proses pembelajaran yang mencakup penataan suasana latar pembelajaran dan menciptakan pembelajaran aktif, efektif, inovatif, menyenangkan.
4. Mendesain pelaksanaan evaluasi pembelajaran yang mencakup rancangan format evaluasi yang holistik, dan otentik yang cakap memotret kompetensi siswa secara berkesinambungan dengan beragam metode, menjabarkan hasil evaluasi proses dan hasil belajar untuk mengetahui peringkat ketuntasan belajar dan cakap mendayagunakan hasil evaluasi pembelajaran untuk peningkatan mutu proses pembelajaran.
5. Menggali potensi peserta didik untuk mengaktualisasikan secara maksimal mencakup memberikan kemudahan dan menjembatani peserta didik untuk pengembangan berbagai potensi akademik maupun non akademik, sehingga semua, bakat, potensi serta minatnya bisa digali secara maksimal.

10.3.2 Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kecakapan personal yang menggambarkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif dan berwibawa, menjadi suri teladan bagi peserta didik, dan memiliki akhlak mulia. Sub kompetensi dalam kompetensi kepribadian meliputi:

- 1) Kepribadian yang mantap dan stabil termasuk sanggup bertindak sesuai dengan norma sosial, memiliki kepuasan diri menjadi seorang pendidik, dan menunjukkan konsistensi dalam bersikap, berbuat sesuai dengan aturan dan norma yang berlaku.
- 2) Kepribadian yang matang yakni menunjukkan kemandirian dalam bersikap dan berperilaku sebagai pendidik dan

mempunyai etos kerja sebagai guru.

- 3) Kepribadian yang arif adalah menunjukkan sikap, dan perilaku yang berdasarkan pada kemaslahatan bersama bagi peserta didik, warga sekolah dan masyarakat serta memperlihatkan kejernihan berpikir dan bertindak.
- 4) Kepribadian yang berwibawa mencakup mempunyai perilaku kharismatik yang menebarkan aura positif terhadap peserta didik, berperilaku yang menimbulkan rasa segan tapi tidak ditakuti.
- 5) Berakhlak mulia dan sehingga menjadi panutan dan teladan, berperilaku sejalan dengan norma religius (jujur, ikhlas, suka menolong) dan sikap perilakunya menjadi tauladan peserta didik.

10.3.3 Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional adalah kapabilitas seorang pendidik dalam materi penguasaan ajar secara luas, komprehensif, holistik, dan mendalam, yang melingkupi objek kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya, serta kapabilitas terhadap struktur dan metodologi keilmuannya.

- 1) Kapabilitas penguasaan materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang menopang mata pelajaran yang dicakupnya.
- 2) Mengusai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran/bidang pengembangan yang dicakup.
- 3) Mengembangkan materi pembelajaran yang dicakup secara kreatif.
- 4) Mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.
- 5) Memiliki kapabilitas dalam mengaplikasikan ilmu dan teknologi dalam beragam aktivitas untuk pengembangan diri dan menunjang kepiawaian dalam pengembangan profesinya.

10.3.4 Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial adalah kapabilitas guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, tenaga kependidikan, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar.

- 1) Memiliki sikap inklusif, obyektif, serta tidak diskriminatif karena perbedaan fisik, keyakinan, suku atau sosial budaya seseorang, dan status sosial lainnya.
- 2) Cakap membangun komunikasi yang efektif, empatik, dan santun pada orang lain dari semua kalangan, baik dengan warga sekolah, orang tua juga masyarakat.
- 3) Cakap berbaur dan mudah beradaptasi dimana pun dia berada tanpa memandang budaya dan kebiasaan sehingga cakap berkomunikasi dalam keragaman sosial budaya.
- 4) Memiliki kapabilitas dalam berkomunikasi baik lisan maupun tulisan.

Menurut Spencer dalam Moeheriono (2009) diartikan sebagai karakteristik yang melandasi seseorang terkait dengan efektifitas kinerja seseorang dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang mempunyai hubungan timbal balik atau sebab-akibat dengan kriteria yang menjadi acuan, efektif atau memiliki kinerja sangat baik dan menunjukkan hasil kerja yang prima dimana dia bekerja atau juga pada kondisi dan situasi tertentu. Sudarmanto (2009) menyebutkan kompetensi adalah suatu potensi yang melekat pada seseorang tentang sumber daya yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kapasitas yang dilabelkan pada manusia atau benda, yang mengacu pada karakteristik tertentu yang diperlukan untuk dapat menunjang pekerjaan secara maksimal. Atribut tersebut terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan keahlian atau karakteristik tertentu.

Di dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru dijelaskan bahwa setiap pendidik harus memiliki standar kualifikasi akademik dan kompetensi guru

yang berlaku secara nasional. Kompetensi di atas terdiri atas kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi professional. Di dalam permendiknas tersebut dirinci kompetensi inti guru dan kompetensi guru dalam mata pelajaran.

Tabel 3. Standar Kompetensi Guru Mata Pelajaran di SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, dan SMK/MAK*

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
Kompetensi Pedagogik		
1.	Menguasai karakteristik peserta didik dari aspek fisik, moral, spiritual, sosial, kultural, emosional, dan intelektual.	1.1 Memahami karakteristik peserta didik yang berkaitan dengan aspek fisik, intelektual, sosial-emosional, moral, spiritual, dan latar belakang sosial-budaya. 1.2 Mengidentifikasi potensi peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. 1.3 Mengidentifikasi bekal-ajar awal peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu. 1.4 Mengidentifikasi kesulitan belajar peserta didik dalam mata pelajaran yang diampu.
2.	Menguasai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik.	2.1 Memahami berbagai teori belajar dan prinsip-prinsip pembelajaran yang mendidik terkait dengan mata pelajaran yang diampu.

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		2.2 Menerapkan berbagai pendekatan, strategi, metode, dan teknik pembelajaran yang mendidik secara kreatif dalam mata pelajaran yang diampu.
3.	Mengembangkan kurikulum yang terkait dengan mata pelajaran yang diampu.	3.1 Memahami prinsip-prinsip pengembangan kurikulum. 3.2 Menentukan tujuan pembelajaran yang diampu. 3.3 Menentukan pengalaman belajar yang sesuai untuk mencapai tujuan pembelajaran yang diampu. 3.4 Memilih materi pembelajaran yang diampu yang terkait dengan pengalaman belajar dan tujuan pembelajaran. 3.5 Menata materi pembelajaran secara benar sesuai dengan pendekatan yang dipilih dan karakteristik peserta didik. 3.6 Mengembangkan indikator dan instrumen penilaian.
4.	Menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik.	4.1 Memahami prinsip-prinsip perancangan pembelajaran yang mendidik. 4.2 Mengembangkan komponen-komponen rancangan pembelajaran. 4.3 Menyusun rancangan pembelajaran yang lengkap, baik untuk kegiatan di dalam

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		kelas, laboratorium, maupun lapangan.
		4.4 Melaksanakan pembelajaran yang mendidik di kelas, di laboratorium, dan di lapangan dengan memperhatikan standar keamanan yang dipersyaratkan. 4.5 Mendayagunakan media pembelajaran dan sumber belajar yang relevan dengan karakteristik peserta didik dan mata pelajaran yang diampu untuk mencapai tujuan pembelajaran secara utuh. 4.6 Mengambil keputusan transaksional dalam pembelajaran yang diampu sesuai dengan situasi yang berkembang.
5.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk kepentingan pembelajaran.	5.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran yang diampu.
6.	Memfasilitasi pengembangan potensi peserta	6.1 Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mendorong peserta didik

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
	didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimiliki.	6.2 mencapai prestasi secara optimal. Menyediakan berbagai kegiatan pembelajaran untuk mengaktualisasikan potensi peserta didik, termasuk kreativitasnya.
7.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik.	7.1 Memahami berbagai strategi berkomunikasi yang efektif, empatik, dan santun, secara lisan, tulisan, dan/atau bentuk lain. 7.2 Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan peserta didik dengan bahasa yang khas dalam interaksi kegiatan/permainan yang mendidik yang terbangun secara siklikal dari (a) penyiapan kondisi psikologis peserta didik untuk ambil bagian dalam permainan melalui bujukan dan contoh, (b) ajakan kepada peserta didik untuk ambil bagian, (c) respons peserta didik terhadap ajakan guru, dan (d) reaksi guru terhadap respons peserta didik, dan seterusnya.
8.	Menyelenggarakan penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar.	8.1 Memahami prinsip-prinsip penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar sesuai dengan karakteristik mata pelajaran

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		yang diampu. 8.2 Menentukan aspek-aspek proses dan hasil belajar yang penting untuk dinilai dan dievaluasi sesuai dengan karakteristik mata pelajaran yang diampu. 8.3 Menentukan prosedur penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. 8.4 Mengembangkan instrumen penilaian dan evaluasi proses dan hasil belajar. 8.5 Mengadministrasikan penilaian proses dan hasil belajar secara berkesinambungan dengan menggunakan berbagai instrumen. 8.6 Menganalisis hasil penilaian proses dan hasil belajar untuk berbagai tujuan. 8.7 Melakukan evaluasi proses dan hasil belajar.
9.	Memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi untuk kepentingan pembelajaran.	9.1 Mendayagunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk menentukan ketuntasan belajar

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		9.2 Mendayagunakan informasi hasil penilaian dan evaluasi untuk merancang program remedial dan pengayaan. 9.3 Mengkomunikasikan hasil penilaian dan evaluasi kepada pemangku kepentingan. 9.4 Memanfaatkan informasi hasil penilaian dan evaluasi pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.
10.	Melakukan tindakan reflektif untuk peningkatan kualitas pembelajaran.	10.1 Melakukan refleksi terhadap pembelajaran yang telah dilaksanakan. 10.2 Memanfaatkan hasil refleksi untuk perbaikan dan pengembangan pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu. 10.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dalam mata pelajaran yang diampu.
Kompetensi Kepribadian		
11.	Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.	11.1 Menghargai peserta didik tanpa membedakan keyakinan yang dianut, suku, adat-istiadat, daerah asal, dan gender.

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		11.2 Bersikap sesuai dengan norma agama yang dianut, hukum dan sosial yang berlaku dalam masyarakat, dan kebudayaan nasional Indonesia yang beragam.
12.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat.	12.1 Berperilaku jujur, tegas, dan manusiawi. 12.2 Berperilaku yang mencerminkan ketakwaan dan akhlak mulia. 12.3 Berperilaku yang dapat diteladan oleh peserta didik dan anggota masyarakat di sekitarnya.
13.	Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa.	13.1 Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap dan stabil. 13.2 Menampilkan diri sebagai pribadi yang dewasa, arif, dan berwibawa.
14.	Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri.	14.1 Menunjukkan etos kerja dan tanggung jawab yang tinggi. 14.2 Bangga menjadi guru dan percaya pada diri sendiri. 14.3 Bekerja mandiri secara profesional.
15.	Menjunjung tinggi kode etik profesi guru.	15.1 Memahami kode etik profesi guru. 15.2 Menerapkan kode etik profesi guru. Berperilaku sesuai dengan

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
		kode etik profesi guru
Kompetensi Sosial		
16.	Bersikap inklusif, bertindak objektif, serta tidak diskriminatif karena pertimbangan jenis kelamin, agama, ras, kondisi fisik, latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi.	16.1 Bersikap inklusif dan objektif terhadap peserta didik, teman sejawat dan lingkungan sekitar dalam melaksanakan pembelajaran. 16.2 Tidak bersikap diskriminatif terhadap peserta didik, teman sejawat, orang tua peserta didik dan lingkungan sekolah karena perbedaan agama, suku, jenis kelamin, latar belakang keluarga, dan status sosial-ekonomi.
17.	Berkomunikasi secara efektif, empatik, dan santun dengan sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua, dan masyarakat.	17.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat dan komunitas ilmiah lainnya secara santun, empatik dan efektif. 17.2 Berkomunikasi dengan orang tua peserta didik dan masyarakat secara santun, empatik, dan efektif tentang program pembelajaran dan kemajuan peserta didik. 17.3 Mengikutsertakan orang tua peserta didik dan masyarakat dalam program pembelajaran dan dalam mengatasi kesulitan belajar peserta didik.

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
18.	Beradaptasi di tempat bertugas di seluruh wilayah Republik Indonesia yang memiliki keragaman sosial budaya.	18.1 Beradaptasi dengan lingkungan tempat bekerja dalam rangka meningkatkan efektivitas sebagai pendidik. 18.2 Melaksanakan berbagai program dalam lingkungan kerja untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas pendidikan di daerah yang bersangkutan.
19.	Berkomunikasi dengan komunitas profesi sendiri dan profesi lain secara lisan dan tulisan atau bentuk lain.	19.1 Berkomunikasi dengan teman sejawat, profesi ilmiah, dan komunitas ilmiah lainnya melalui berbagai media dalam rangka meningkatkan kualitas pembelajaran. 19.2 Mengkomunikasikan hasil-hasil inovasi pembelajaran kepada komunitas profesi sendiri secara lisan dan tulisan maupun bentuk lain.
Kompetensi Profesional		
20.	Menguasai materi, struktur, konsep, dan pola pikir keilmuan yang mendukung mata pelajaran yang diampu.	Jabaran kompetensi Butir 20 untuk masing-masing guru mata pelajaran disajikan setelah tabel ini.

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
21.	Menguasai standar kompetensi dan kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu.	21.1 Memahami standar kompetensi mata pelajaran yang diampu. 21.2 Memahami kompetensi dasar mata pelajaran yang diampu. 21.3 Memahami tujuan pembelajaran yang diampu.
22.	Mengembangkan materi pembelajaran yang diampu secara kreatif.	22.1 Memilih materi pembelajaran yang diampu sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
		22.2 Mengolah materi pelajaran yang diampu secara kreatif sesuai dengan tingkat perkembangan peserta didik.
23.	Mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan melakukan tindakan reflektif.	23.1 Melakukan refleksi terhadap kinerja sendiri secara terus menerus. 23.2 Memanfaatkan hasil refleksi dalam rangka peningkatan keprofesionalan. 23.3 Melakukan penelitian tindakan kelas untuk peningkatan keprofesionalan. 23.4 Mengikuti kemajuan zaman dengan belajar dari berbagai sumber.

No.	KOMPETENSI INTI GURU	KOMPETENSI GURU MATA PELAJARAN
z2 4.	Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengembangkan diri.	24.1 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam berkomunikasi. 24.2 Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan diri.

Secara rinci, ada 5 dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu :

- 1) *Task skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.
- 2) *Task management skills*, yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
- 3) *Contingency management skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
- 4) *Job role environment skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
- 5) *Transfer skill*, yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

10.4 Level Kompetensi

Menurut Boulter *et al.* level kompetensi adalah sebagai berikut: ***Skill, Knowledge, Social Role, Self Image, Trait dan Motive.***

- *Skill* yaitu kecakapan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik.
- *Knowledge* suatu informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu),
- *Social role* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin.

- *Self image* yaitu pandangan terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.
- *Trait* adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya: percaya diri sendiri.
- *Motive* yaitu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan.¹⁸

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut, seperti dikutip dari Gordon dalam Sutrisno (2010: 204):

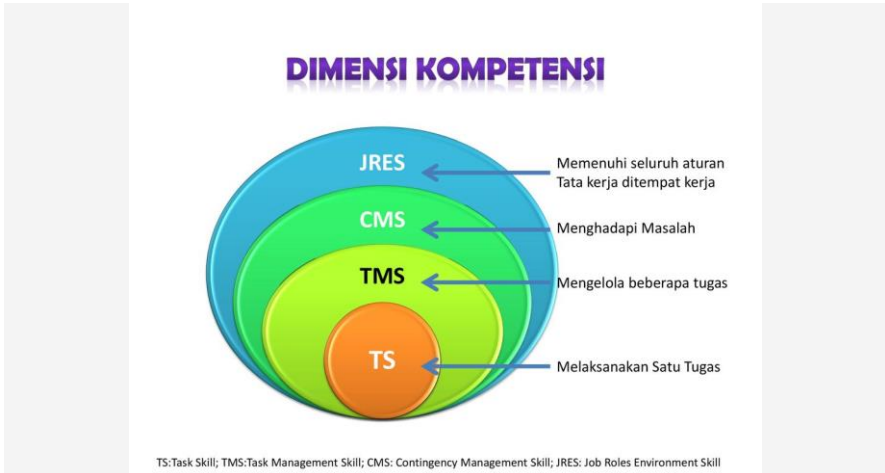
1. **Pengetahuan** (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
2. **Pemahaman** (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
3. **Nilai** (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).
4. **Kecakapan** (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
5. **Sikap** (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang

¹⁸ Boulter, N., M. Dalziel, N Jackie. 2003. People and Competencies. The Route to. Competitive Advantage. New York, John Wiley & Sons, Inc.

dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.

6. **Minat** (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.¹⁹

Spencer dan Spencer menyebutkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasarkan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.²⁰



Gambar 4. Dimensi Kompetensi

Tata kerja ditempat kerja. Menghadapi Masalah. Mengelola beberapa tugas. Melaksanakan Satu Tugas. TS: *Task Skill*; TMS: *Task Management Skill*; CMS: *Contingency Management Skill*; JRES: *Job Roles Environment Skill*.

¹⁹ <https://www.toolshero.com/personal-development/four-stages-of-competence/>

²⁰ <https://www.hrd-forum.com/20-generic-competencies-spencer-spencer/>

Dimensi kompetensi dalam individu terdiri dari beberapa macam. Secara rinci, terdapat 5 aspek/dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap individu (Moeheriono, 2009), diantaranya:

1. Keterampilan menjalankan tugas (***Task-skills***), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (***Task management skills***), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
3. Keterampilan mengambil tindakan (***Contingency management skills***), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (***Job role environment skills***), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (***Transfer skill***), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Menurut Spencer & Spencer (Hay & Mac Bersaudara), kompetensi adalah *“an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion – referenced effective and/or superior performance in a job or situation”* atau kita artikan sebagai Karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia).

Definisi kompetensi dari Spencer & Spencer tersebut banyak dianut oleh praktisi SDM.

Kompetensi menurut Hutapea dan Thoha mengungkapkan bahwa ada tiga komponen yaitu:

1. Pengetahuan yang dimiliki seseorang (***Knowledge (pengetahuan)***)
2. Kecakapan (***Skill (keterampilan)***)
3. Perilaku individu (***Attitude (sikap kerja)***)

10.5 Kompetensi Guru

Stephen P. Becker dan Jack Gordon mengemukakan beberapa unsur atau elemen yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu:²¹

- 1) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran di bidang kognitif. Misalnya, seorang guru mengetahui cara melaksanakan kegiatan identifikasi, penyuluhan, dan proses pembelajaran terhadap warga belajar.
- 2) Pengertian (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki siswa. Misalnya, seorang guru yang akan melaksanakan kegiatan harus memiliki pemahaman yang baik tentang keadaan dan kondisi warga belajar di lapangan, sehingga dapat melaksanakan program kegiatan secara baik dan efektif.
- 3) Keterampilan (*skill*), yaitu kecakapan individu untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kecakapan yang dimiliki oleh guru untuk menyusun alat peraga pendidikan secara sederhana.
- 4) Nilai (*value*), yaitu suatu norma yang telah diyakini atau secara psikologis telah menyatu dalam diri individu.
- 5) Minat (*interest*), yaitu keadaan yang mendasari motivasi individu, keinginan yang berkelanjutan, dan orientasi psikologis. Misalnya, guru yang baik selalu tertarik kepada warga belajar dalam hal membina dan memotivasi mereka supaya dapat belajar sebagaimana yang diharapkan.

10.6 Menjadi Guru Yang Hebat

7. Guru yang hebat menghormati siswanya. Di kelas guru yang hebat, ide dan pendapat setiap orang dihargai. Siswa merasa nyaman untuk mengungkapkan perasaan mereka dan belajar untuk menghormati dan mendengarkan orang

²¹ Bernawi Munthe, *Desain Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pustaka Insan Madani.2009), hlm.29

lain. Guru ini menciptakan lingkungan belajar yang ramah bagi semua siswa.

8. Seorang guru yang hebat menciptakan rasa kebersamaan dan memiliki di dalam kelas. Saling rasa hormat di kelas guru ini menyediakan lingkungan yang mendukung dan kolaboratif. Di dalam komunitas kecil, ada aturan yang harus diikuti dan pekerjaan yang harus dilakukan dan setiap siswa sadar bahwa dia adalah bagian penting dan integral dari kelompok. Seorang guru yang hebat memberi tahu siswa bahwa mereka tidak hanya dapat bergantung padanya, tetapi juga pada seluruh kelas.
4. Guru yang hebat itu hangat, mudah bergaul, antusias, dan penuh perhatian. Guru yang hebat memiliki keterampilan mendengarkan yang baik dan meluangkan waktu ditengah kesibukannya untuk siapa saja yang membutuhkannya. Dia dapat menyimpan kesulitannya pribadinya.
5. Seorang guru yang hebat memberi harapan yang tinggi untuk semua siswa. Guru ini menyadari bahwa harapan yang dia miliki untuk murid-muridnya sangat mempengaruhi prestasi mereka;
6. Seorang guru yang hebat memiliki kecintaannya sendiri untuk belajar dan menginspirasi siswa dengan semangatnya untuk pendidikan dan materi pelajaran. Dia terus memperbaharui dirinya sebagai seorang profesional dalam usahanya untuk memberikan siswa dengan kualitas pendidikan setinggi mungkin. tampaknya selalu menjadi orang yang bersedia berbagi apa yang telah dipelajarinya dengan rekan kerja.
7. Guru yang hebat adalah pemimpin yang terampil. Berbeda dari pemimpin administrasi, guru yang efektif fokus pada pengambilan keputusan bersama dan kerja tim, serta pada

pembangunan komunitas. Guru yang hebat ini menyampaikan rasa kepemimpinan ini kepada siswa dengan memberikan kesempatan kepada mereka masing-masing untuk mengambil peran kepemimpinan.

8. Seorang guru yang hebat dapat “menggeser gigi” dan fleksibel ketika pelajaran tidak berhasil. Guru ini menilai pengajarannya selama pelajaran dan menemukan cara baru untuk menyajikan materi untuk memastikan bahwa setiap siswa memahami konsep-konsep kunci.
9. Guru yang hebat berkolaborasi dengan rekan kerja secara berkesinambungan. Alih-alih menganggap dirinya lemah karena meminta saran atau bantuan, guru ini memandang kolaborasi sebagai cara untuk belajar dari sesama profesional. Seorang guru yang hebat mendayagunakan kritik dan saran yang membangun sebagai kesempatan untuk tumbuh sebagai seorang pendidik.
10. Seorang guru yang hebat mempertahankan profesionalisme di semua bidang—mulai dari penampilan pribadi hingga keterampilan organisasi dan kesiapan untuk setiap hari. Keterampilan komunikasinya patut dicontoh, apakah dia berbicara dengan seorang administrator, salah satu muridnya atau koleganya. Rasa hormat yang diterima guru besar karena sikap profesionalnya terlihat jelas bagi siapapun yang ada di sekitarnya.

Di abad ke 21 ini atau era Revolusi Industri 4.0 atau yang sering disebut dengan *cyber physical system* merupakan revolusi yang menitikberatkan pada otomatisasi serta kolaborasi antara teknologi digital dengan teknologi otomatisasi, pendidikan menjadi salah satu sector kehidupan yang menjadi penyangga utama, inovasi dalam teknologi pembelajaran menjadi suatu yang pasti. Inovasi pendidikan terutama dalam proses pembelajarannya

semakin penting untuk memberi kepastian pada peserta didik agar memiliki keterampilan belajar, keterampilan mendayagunakan teknologi dan media informasi, serta dapat bekerja, dan bertahan dengan mendayagunakan keterampilan untuk hidup (*life skills*).

Abad 21 juga dicirikan dengan adanya (1) informasi yang tersaji dimana saja dan dapat diakses kapan saja; (2) komputasi yang semakin cepat; (3) otomatisasi yang mengalihkan pekerjaan-pekerjaan rutin; dan (4) komunikasi yang bisa digelar dari mana saja dan kemana saja (Litbang Kemdikbud, 2013). Pendidikan berada di era pengetahuan (*knowledge age*) dengan akselerasi peningkatan keilmuan yang spektakuler. Akselerasi keilmuan ini ditunjang oleh aplikasi multimedia dan teknologi digital yang dikenal dengan *information super highway* (Gates, 1996).²²

10.7 Abad 21

Dalam Kerangka Kerja Pembelajaran Abad 21 mewajibkan guru cakap memadukan keterampilan ke dalam pembelajaran subjek pelajaran akademik inti, secara terpadu dan menyeluruh. Kerangka kerja ini menggambarkan keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang harus dikuasai siswa untuk bisa eksis dan berkompetisi dalam pekerjaan dan kehidupan; integrasi dari pengetahuan konten, keterampilan khusus, kecakapan hidup, keahlian dan literasi.

Setiap implementasi keterampilan abad ke-21 membutuhkan pengembangan pengetahuan dan pemahaman mata pelajaran akademik inti di antara semua siswa. Siswa harus dapat berpikir kritis dan berkomunikasi secara efektif harus membangun dasar pengetahuan pokok akademik. paradigma pembelajaran abad 21, Kemdikbud memfokuskan pada kompetensi peserta didik dalam proses mencari tahu dari beragam sumber, memformulasikan permasalahan, berpikir analitis dan kerjasama serta berkolaborasi dalam menuntaskan setiap permasalahan (Litbang Kemdikbud, 2013).

Adapun ekplanasi mengenai *framework* pembelajaran abad

²² https://www.amazon.in/ref=nav_logo

ke-21 berdasar (BSNP:2010) yakni:

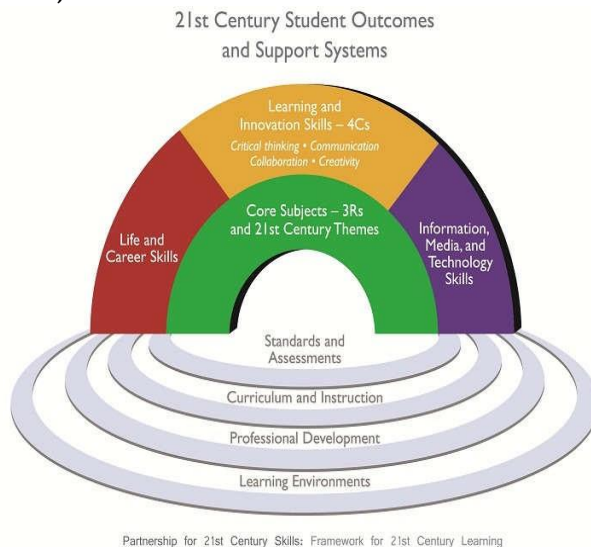
- a) Kapabilitas berpikir kritis dan pemecahan masalah (*Critical-Thinking and Problem-Solving Skills*), cakap berfikir secara kritis, lateral, dan sistemik, khususnya dalam konteks penyelesaian masalah;
- b) Kapabilitas berkomunikasi dan bekerjasama (*Communication and Collaboration Skills*), cakap berkomunikasi dan berkolaborasi dengan siapapun secara efektif;
- c) Memiliki kapabilitas berkomunikasi dan bekerjasama (*Communication and Collaboration Skills*), cakap berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan berbagai pihak;
- d) Kapabilitas mencipta dan membaharui (*Creativity and Innovation Skills*), cakap mengembangkan kreativitas yang dimilikinya untuk menciptakan berbagai gagasan inovatif;
- e) Literasi teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communications Technology Literacy*), cakap mendayagunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengoptimalkan kinerja dan kegiatan rutin;
- f) Kapabilitas untuk belajar kontekstual (*Contextual Learning Skills*), cakap menjalani aktivitas belajar mandiri yang kontekstual sebagai bagian dari pengembangan pribadi, dan
- g) Kapabilitas mengolah informasi dan literasi media, cakap dalam penguasaan dan mendayagunakan ragam gawai komunikasi untuk menyampaikan beragam gagasan dan melakukan aktivitas kolaborasi serta interaksi dengan berbagai pihak.²³

Pergantian paradigma pendidikan abad 21 berdasarkan kajian n BSNP tahun 2010 dalam Wasitohadi (BSNP, 2010; Kemdikbud, 2012) meliputi:

- a. Dari berpusat pada guru mengarah berpusat pada siswa;

²³ Litbang kemdikbud

- b. Dari satu arah mengarah ke multi arah dan interaktif;
- c. Dari isolasi mengarah lingkungan jejaring;
- d. Dari pasif mengarah aktif menyelidiki;
- e. Dari belajar abstrak mengarah konteks dunia nyata;
- f. Dari pembelajaran individu mengarah ke pembelajaran berbasis kelompok dan kerja sama.
- g. Dari luas mengarah ke perilaku khusus mengoptimalkan kaidah keterikatan;
- h. Dari stimulasi rasa tunggal mengarah stimulasi ke segala penjuruk;
- i. Dari hubungan satu arah bergeser mengarah kooperatif.
- j. Dari produksi massa mengarah kebutuhan pelanggan;
- k. Dari usaha sadar tunggal mengarah ke keragaman dan majemuk;



Gambar 5. Kerangka Pembelajaran Abad 21 ATC21S

Gambar 5. Kerangka Pembelajaran Abad 21 ATC21S (penilaian dan pengajaran keterampilan abad 21) menyimpulkan empat aspek utama keterampilan abad 21:

- a. Kapabilitas berpikir kritis dan pemecahan masalah (*Critical-Thinking and Problem-Solving Skills*)– cakap berfikir secara kritis, lateral, dan sistemik, terutama dalam konteks pemecahan masalah;
- b. Kapabilitas dalam berkomunikasi dan bekerjasama (*Communication and Collaboration Skills*) - cakap berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan berbagai pihak;
- c. Kapabilitas dalam mencipta dan keterbaruan (*Creativity and Innovation Skills*) – cakap mengembangkan kreativitas yang dikuasainya untuk menciptakan ragam gagasan yang inovatif;
- d. Literasi teknologi informasi dan komunikasi (*Information and Communications Technology Literacy*) – cakap mendayagunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mengoptimalkan kinerja dan aktivitas rutin;
- e. Kecakapan belajar kontekstual (*Contextual Learning Skills*) – cakap melaksanakan kegiatan belajar personal yang kontekstual sebagai inti dari pengembangan pribadi;
- f. Kecakapan informasi dan literasi media (*Information and Media Literacy Skills*) – cakap memahami dalam mendayagunakan berbagai media komunikasi untuk memberikan ragam gagasan dan mengerjakan aktivitas kolaborasi serta interaksi dengan beragam pihak.

Di samping itu dielaborasi juga beberapa aspek yang mengakar pada karakter dan perilaku yang diperlukan manusia abad XXI, yaitu:

- a. *Leadership* – sikap dan kecakapan untuk menjadi pemimpin yang visioner selalu melihat jauh ke depan dan berani mengambil inisiatif untuk menciptakan berbagai inovasi terbaru;
- b. *Personal Responsibility* – sikap bertanggung jawab yang diwujudkan dalam bercakap, bersikap, maupun bertindak, dimanapun dan dalam situasi apapun menjadi cerminan pribadi yang tangguh;

- c. *Ethics* – menghormati dan menjunjung tinggi etika dalam bersikap, berbicara dan bertindak dalam bergaul dan menjalani kehidupan sosial bermasyarakat;
- d. *People Skills* – mempunyai banyak keahlian dasar yang dibutuhkan untuk bisa beradaptasi dalam kehidupan baik selaku individu yang unik maupun sebagai makhluk sosial;
- e. *Adaptability* – cakap beradaptasi dan beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi sejalan dengan dinamika kehidupan;
- f. *Self-Direction* – mempunyai tujuan serta prinsip yang jelas dalam setiap langkahnya untuk meraih cita-cita sebagai seorang individu;
- g. *Accountability* – keadaan di mana seorang manusia selaku individu mempunyai prinsip yang mendasar mempunyai ketegasan dalam setiap langkah dan tindakan yang dikerjakannya;
- h. *Social Responsibility* – memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan kehidupan maupun komunitas yang ada di sekitarnya; dan
- i. *Personal Productivity* – cakap meningkatkan kualitas kemanusiaannya melalui berbagai aktivitas dan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari.

Banks menambahkan bahwa selain keahlian dan karakter tersebut, dibutuhkan pula kecakapan seorang individu untuk menghadapi permasalahan-permasalahan sosial yang nyata berada di hadapan mereka pada abad XXI, terutama terkait dengan:

- a. *Global awareness* – kecakapan dalam melihat tren dan tanda-tanda jaman terutama dalam kaitannya dengan akibat yang ditimbulkan oleh globalisasi;
- b. *Financial, economic, business and entrepreneurial literacy* – keahlian dalam mengelola berbagai sumber daya untuk meningkatkan kemandirian berusaha;
- c. *Civic literacy* – kecakapan dalam menjalankan peran sebagai warga negara dalam situasi dan konteks yang beragam; dan

- d. *Environmental awareness* – kemauan dan keperdulian untuk menjaga kelestarian alam lingkungan sekitar.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernawi Munthe, 2009. *Desain Pembelajaran*, (Yogyakarta: Pustaka Insan Madani.
- Boulter, N., M. Dalziel, N Jackie. 2003. *People and Competencies. The Route to. Competitive Advantage*. New York, John Wiley & Sons, Inc
- BRANDT Ron, 1992. *On rethinking leadership: A conversation with Tom Sergiovanni*. Educational leadership.
- Darling- Hammond., (1999), *Teaching as the Learning Profession. Handbook of Policy and Practice*. New York. Josess Bass Publisher
- Depdiknas (2006), *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional(RPJM) 2004-2009*. Sinar Grafika. Jakarta
- Depdiknas (2006), *Kilas Balik Pendidikan Nasional 2006* . Pusat informasi dan Humas Depdiknas.
- Depdiknas (2007), *Rencana Strategies Departemen Pendidikan nasional 2005-2009* Sinar Grafika. Jakarta. Pusat informasi dan Humas Depdiknas.
- Edward Sallis ; ISBN 9780749437961. Published May 1, 2002 by Routledge ; ISBN 9781138132016. Published November 24, 2015 by Routledge ; ISBN 9780203417010
- Gary A. Davis & Margaret A. Thomas, 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*, Massachusetts: Allyn and Bacon
- Linda Darling-Hammond. "*Achieving Democratic Education*" dapat dilihat di <http://www.ncrl.orgpubs/lead41/linda.htm>.
- <https://bsnp-indonesia.org/tentang-bsnp->
<http://dederosyada.lec.uinjkt.ac.id/>
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133010>
<https://www.amazon.com/Philosophers-education-foundations-Western-thought/dp/B0007DUAN2>
[https://www.google.com/search?sxsrf=APq-WBtpAcNRuz3xjp8lp5ldnOgzjsdqXA:1647871919030&q=Rosenthalz+\(1984\)+about+profesionalism&nfpr=1&sa=X&ved=2ahUKEwjfyfmsdf2AhWxgtgFHW3QBIAQvgUoAXoECAEQNw](https://www.google.com/search?sxsrf=APq-WBtpAcNRuz3xjp8lp5ldnOgzjsdqXA:1647871919030&q=Rosenthalz+(1984)+about+profesionalism&nfpr=1&sa=X&ved=2ahUKEwjfyfmsdf2AhWxgtgFHW3QBIAQvgUoAXoECAEQNw)

<https://www.hrd-forum.com/20-generic-competencies-spencer-spencer/>

https://www.researchgate.net/publication/333007294_Exploring_the_relationship_between_teacher_professionality_and_occupational_experience

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0742051X86900089#!>

<https://www.toolshero.com/personal-development/four-stages-of-competence/>

<https://fddocuments.in/document/competency-model-spencer-spencer.html>

Improving the quality of teacher development is needed through systematic research, O'Gorman & Drudy, 2011

Jejen Musfah, 2012. Peningkatan Kompetensi Guru: Melalaui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik, Jakarta: Kencana.

Slavik, M. (2008). Teachers' Competences. Institute of Education and Communication. University of Life Sciences Prague, Czech.<https://www.slideshare.net/mobile/gueste5383/teachers-competences> (Retrieved on 25th March 2018) and Model.

Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17514926>.

W. Robert Houston and Allen R. Warner Educational Technology Vol. 17, No. 6, Behavioral Objectives: the position of the pendulum: part two (June, 1977), pp. 14-19 (6 pages) 3Published By: Educational Technology Publications, Inc.

Beers, S. Z. 2012. 21st Century Skills: Preparing Students for THEIR Future

Kang, M., Kim, M., Kim, B., & You, H. (n.d.). 2012. *Developing an Instrumen to Measure 21st Century Skills for Elementary Student*.

ITL Research. 2012. 21 CLD *Learning Activity Rubric*.Microsoft *Partner in Learning*. Taken from www.pilnetwork.com

Rotherham, A. J., & Willingham, D. 2009. "21st Century Skills: the challenges ahead".In: Educational Leadership Volume 67 Number 1: 16 - 21.

http://bie.org/about/what_pbl accessed on June 28th 2014
[www.edweek.org/tsb/articles/2010/10/12/01panel.h04.h
tm](http://www.edweek.org/tsb/articles/2010/10/12/01panel.h04.htm) accessed on June 28th 2014
[www.atc21s.org/index.php/about/what-are-21st-century-
skills](http://www.atc21s.org/index.php/about/what-are-21st-century-skills) accessed on June 30th 2014

BAB 11

PENGEMBANGAN KURIKULUM

Oleh Aurora Nandia Febrianti, S.Pd., M.Pd.

11.1 Pengertian Pengembangan Kurikulum

Pengembangan kurikulum merupakan suatu istilah yang tidak asing dan sering kita dengar dalam dunia pendidikan Indonesia. Pengembangan kurikulum dilaksanakan menyesuaikan perkembangan teknologi dan kebutuhan dunia pendidikan yang selalu mengikuti perkembangan zaman, dan semuanya disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing peserta didik. Dalam dunia pendidikan kurikulum memiliki kedudukan yang sangat penting karena berperan sebagai bahan pedoman dan juga sebagai suatu landasan yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Tanpa adanya kurikulum proses belajar mengajar tidak akan berjalan dengan baik. Seiring perkembangan zaman kurikulum sering berubah-ubah mengarah kepada perbaikan yang lebih tepat sasaran pada peserta didik. Di Indonesia sendiri telah terjadi perubahan kurikulum berkali-kali. Dari masa pemerintahan presiden Soekarno hingga sekarang telah mengalami 12 kali perubahan.

Pengembangan kurikulum terdiri dari dua kata yaitu pengembangan dan kurikulum. Pengembangan dalam kamus besar bahasa Indonesia berarti proses, cara, perbuatan mengembangkan. Menurut Lismina (2018) Pengembangan itu sendiri dapat juga dikatakan sebagai pembaharuan atau inovasi, yang mengingatkan dengan istilah *invention* dan *discovery*. *Invention* sendiri adalah suatu penemuan baru yang kemudian dihadirkan dalam bentuk-bentuk kreasi baru. Dalam pengembangan tidak selamanya menjumpai atau membuat sesuatu yang baru, tetapi dapat juga melakukan penyesuaian dengan apa yang sudah ada atau mengembangkan bentuk yang sudah ada menjadi bentuk yang lebih baik lagi dan inilah yang disebut dengan *discovery*. Dengan

kata lain pengembangan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan dengan tujuan ke arah kemajuan.

Kurikulum sendiri memiliki banyak arti, menurut kamus besar bahasa Indonesia, kurikulum adalah suatu perangkat mata pelajaran yang diajarkan pada lembaga pendidikan dan juga merupakan suatu perangkat mata kuliah mengenai bidang keahlian khusus. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional, tertera dalam pasal 1 ayat 19 menjelaskan bahwasannya kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu.

Menurut Al-Khauly (Ikmal, 2018) kurikulum berasal dari bahasa Yunani yaitu *currere* yang artinya jarak tempuh lari, dimana dapat diartikan suatu jarak yang perlu ditempuh dari mulai atau start hingga akhir atau finish dalam suatu kegiatan perlombaan lari. Perlombaan lari ini dapat diartikan sebagai suatu arena untuk peserta didik guna mencapai keberhasilan dalam belajarnya. Sedangkan dalam bahasa Arab yaitu *manhaj* yang artinya adalah jalan yang terang, dikatakan sebagai suatu jalan yang terang di berbagai kehidupan yang dilalui manusia. Dengan demikian kurikulum merupakan seperangkat alat yang dapat digunakan untuk mewujudkan keberhasilan tujuan pendidikan dari suatu lembaga pendidikan.

Menurut Lismina (2018) menjelaskan Kurikulum adalah suatu alat yang dipakai dalam mencapai dari tujuan pendidikan dan merupakan tumpuan dalam pelaksanaan pendidikan. Kurikulum juga ditekankan sebagai hal yang penting karena merupakan jantung dari pendidikan. Adanya kurikulum sangat membantu sekali peserta didik dalam mengarahkan apa yang akan dipelajari dan kegiatan apa saja yang akan dilakukan dalam pelaksanaan pembelajaran. Kurikulum juga diharapkan dapat memberikan prediksi yang sesuai dengan harapan dari hasil pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan suatu kurikulum dapat dilihat dari

suksesnya pelaksanaan pendidikan, dimana mencakup perencanaan, pelaksanaan, hingga penilaian.

Berdasarkan pengertian diatas terkait pengembangan dan kurikulum, dapat disimpulkan bahwasannya pengembangan kurikulum adalah suatu pembaharuan terhadap seperangkat alat pendidikan yang akan selalu dilakukan demi memenuhi tujuan dan kemajuan pendidikan.

11.2 Komponen Pengembangan Kurikulum

Komponen dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan sebagai bagian dari keseluruhan atau juga dapat diartikan sebagai unsur. Ketercapaian dan keberhasilan dari tujuan pendidikan tidak terlepas dari komponen-komponen pengembangan kurikulum. Komponen pengembangan kurikulum menurut Hamalik (2009) terdiri dari 4 komponen, yaitu :

a. **Komponen Tujuan**

Komponen tujuan yang dimaksud disini adalah tujuan kurikulum itu sendiri dimana pada setiap tingkat satuan pendidikan harus merujuk atau berpedoman pada tujuan pendidikan nasional.

b. **Komponen Isi**

Isi kurikulum disini merupakan materi kurikulum sebagai bahan ajar. Materi kurikulum meliputi materi pembelajaran yang tertera dalam kurikulum tingkat satuan pendidikan yang sesuai atau berpedoman dengan tujuan pendidikan nasional. Materi berkaitan dengan mata pelajaran dalam proses pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik diantaranya meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

c. **Komponen Aktivitas Belajar**

Komponen Aktivitas belajar di disini meliputi strategi pembelajaran atau metode yang dipakai oleh guru dan juga proses aktivitas belajar. Dalam hal ini proses kegiatan belajar mengajar harus disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik, guru harus mampu menggunakan strategi pembelajaran atau metode pembelajaran yang tepat agar

menimbulkan aktivitas belajar yang dapat mengarah pada ketercapaian dari tujuan pendidikan nasional.

d. **Komponen Sumber**

Komponen sumber disini meliputi segala sesuatu yang dapat dijadikan sebagai bahan belajar, diantaranya meliputi buku paket, alat peraga, laptop dan proyektor, film, televisi, dan lain sebagainya.

e. **Komponen Evaluasi**

Komponen evaluasi disini bertujuan untuk meninjau tingkat keberhasilan atau ketercapaian dari suatu kurikulum apakah sudah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Kegiatan evaluasi dapat dilihat dari ketercapaian tujuan kurikulum, isi kurikulum yang sudah sesuai apa tidak, dan strategi pembelajaran atau metode yang digunakan dalam aktivitas belajar sudah tepat atau tidak. Dari hasil kegiatan evaluasi yang sudah dilakukan, hasilnya dapat dijadikan sebagai tindak lanjut dalam penyempurnaan pengembangan kurikulum.

Menurut Nana Syaodih Sukmadinata (ikmal, 2018), komponen kurikulum terdiri dari 6 komponen yaitu :

1. **Komponen Tujuan**

Dalam kurikulum komponen tujuan merupakan hal yang sangat penting dalam proses pendidikan, karena tujuan dapat menentukan keberhasilan yang akan dicapai, dan sekaligus dapat menjadi gambaran secara keseluruhan dari hasil akhir suatu kegiatan. Tujuan yang dimaksud disini mencakup tujuan domain kognitif, domain afektif, dan domain psikomotor. Untuk domain kognitif ditekankan pada pengembangan akal dan intelektual peserta didik. Domain afektif ditekankan pada sikap peserta didik, dan untuk tujuan domain psikomotor lebih mengarah pada pengembangan keterampilan jasmani peserta didik.

2. **Komponen Isi**

Komponen isi berkaitan dengan bahan, struktur program atau materi. Materi yang telah ditetapkan sesuai dengan capaian tujuan pendidikan. Materi berupa keseluruhan

mata pelajaran yang ada di sekolah, misalnya bahasa indoseia, IPA, IPS, matematika, agama, dan lain-lain.

3. **Komponen Media atau Sarana dan Prasarana**
Dalam kegiatan pembelajaran media berfungsi sebagai sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses tersebut. Media digunakan sebagai alat bantu dalam penyampaian isi kurikulum agar memudahkan peserta didik dalam menerima dan memahami materi dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran.
4. **Komponen Strategi Belajar Mengajar**
Dalam pelaksanaan pembelajaran, seorang guru harus memiliki strategi pembelajaran yang dapat mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan nasional. Disini strategi merujuk pada suatu pendekatan (*approach*), metode (*method*), dan peralatan mengajar yang diperlukan. Ketepatan seorang guru dalam memilih dan menggunakan strategi pembelajaran diharapkan menghasilkan proses belajar mengajar yang memuaskan baik bagi guru maupun peserta didik.
5. **Komponen Proses Belajar Mengajar**
Tujuan dari adanya proses belajar mengajar antara guru dan peserta didik adalah diharapkan akan terjadi perubahan tingkah laku dalam diri peserta didik. Dalam proses belajar mengajar seorang guru dituntut dapat menumbuhkan motivasi dan kreativitas dalam belajar yang dapat membuat peserta didik termotivasi dan semangat dalam proses belajar mengajar. Proses belajar mengajar yang membuat peserta didik puas merupakan suatu keberhasilan pelaksanaan proses belajar mengajar, dengan demikian dapat dikatakan juga keberhasilan pelaksanaan kurikulum.
6. **Komponen Evaluasi atau Penilaian**
Evaluasi merupakan komponen terakhir dalam komponen pengembangan kurikulum. Evaluasi digunakan sebagai tolak ukur dalam melihat keberhasilan pelaksanaan kurikulum. Komponen evaluasi berkaitan dengan

komponen lainnya, dimana dalam pelaksanaan evaluasi ini akan menentukan keberhasilan tujuan dari kurikulum, penggunaan materi atau isi yang sudah sesuai dengan kurikulum, ketepatan penggunaan media, serta keberhasilan proses belajar mengajar yang dilaksanakan.

11.3 Prinsip Pengembangan Kurikulum

Selain komponen pengembangan kurikulum dalam pengembangan kurikulum juga terdapat prinsip-prinsip pengembangan kurikulum. Arti prinsip sendiri dalam kamus besar bahasa Indonesia adalah kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak, dan sebagainya, dapat dikatakan juga sebagai dasar. Prinsip yang digunakan dalam pengembangan kurikulum bertujuan sebagai landasan agar kurikulum yang dihasilkan dapat sepenuhnya memenuhi kebutuhan peserta didik, guru, sekolah, dan pengguna lainnya.

Menurut Sukmadinata (2011) prinsip pengembangan kurikulum terdiri dari 2 prinsip yaitu prinsip umum dan prinsip khusus :

a. Prinsip Umum terdiri dari :

1. Prinsip Relevansi

Kurikulum memiliki dua relevansi yaitu relevansi internal dan relevansi eksternal. Dimana relevansi internal itu sendiri adalah kesesuaian atau konsistensi kurikulum dengan komponen-komponen kurikulum yaitu tujuan, isi/ materi, strategi, proses dan komponen evaluasi. Sedangkan relevansi eksternal berupa komponen kurikulum tersebut terdapat kesesuaian untuk tuntutan kebutuhan dan potensi peserta didik dan perkembangan yang ada dalam masyarakat.

2. Prinsip Fleksibilitas

Pengembangan kurikulum yang dilakukan diharapkan mempunyai sifat yang fleksibel, luwes dan tidak kaku, menyesuaikan kebutuhan peserta didik baik penyesuaian berupa kondisi daerah tempat tinggal,

waktu, kemampuan yang selalu berkembang dan latar belakang peserta didik.

3. Prinsip Kontinuitas

Pengembangan kurikulum disusun secara berkesinambungan yaitu segala aspek (bagian, materi, bahan kajian) disusun secara berurutan dan satu sama lain saling berkaitan. Dimana pengalaman-pengalaman belajar yang ada dalam kurikulum harus berkesinambungan satu sama lain, baik dalam satu tingkat kelas dengan beda kelas, antara satu jenjang dengan jenjang lainnya, serta antara jenjang pendidikan dan jenjang pekerjaan.

4. Prinsip Praktis

Prinsip praktis atau prinsip efisien. Pengembangan kurikulum yang dilakukan harus disesuaikan dengan kebutuhan yang ada tanpa melebihi-lebihkan sesuatu yang tidak penting dalam kurikulum. Dibatasi secara optimal baik tenaga, waktu, biaya, sarana dan prasarana.

5. Prinsip Efektivitas

Pengembangan kurikulum mencapai keberhasilan baik kuantitas maupun kualitas. Dimana prinsip efektivitas mengarah pada pengertian kurikulum yang cenderung pada tujuan yang akan dicapai dalam keberhasilan. Dengan tercapainya keberhasilan kurikulum maka akan berdampak pada keberhasilan pendidikan.

b. Prinsip Khusus terdiri dari :

1. Prinsip berkenaan dengan tujuan pendidikan
2. Prinsip berkenaan dengan pemilihan isi pendidikan
3. Prinsip berkenaan dengan pemilihan proses belajar mengajar
4. Prinsip berkenaan dengan pemilihan media dan alat pelajaran
5. Prinsip berkenaan dengan pemilihan kegiatan penilaian

11.4 Landasan Pengembangan kurikulum

Landasan pengembangan kurikulum merupakan asas yang digunakan sebagai landasan dalam kegiatan penyusunan pengembangan kurikulum pendidikan. Landasan ini berfungsi sebagai acuan yang dipakai oleh pembuat kurikulum, guna tercapainya hasil kerja pengembangan kurikulum yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Menurut Sukmadinata (Sudrajat, 2008) landasan pengembangan kurikulum terdiri dari 4 yaitu landasan filosofi, landasan psikologis, landasan sosial budaya dan landasan ilmu pengetahuan dan teknologi. Uraian dari ke 4 landasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Landasan Filosofi

Dalam pengembangan kurikulum tetap harus berlandaskan pada filsafat pendidikan. Beberapa aliran filsafat pendidikan yang kita kenal diantaranya adalah *perennialisme*, *essensialisme*, *eksistensialisme*, *progresivisme* dan *rekonstruktivisme*. Dalam pengembangan kurikulum aliran-aliran yang digunakan disesuaikan dengan kepentingan yang terkait dengan pendidikan, karena dari aliran-aliran filsafat yang ada memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing.

2. Landasan Psikologis

Landasan psikologis digunakan dalam pengembangan kurikulum guna mempelajari perkembangan dari perilaku peserta didik. Terdapat dua bidang psikologi yang digunakan sebagai landasan pengembangan kurikulum, yaitu psikologi perkembangan dan psikologi belajar. Dalam psikologi perkembangan lebih ditekankan pada segala aspek yang berkaitan dengan perkembangan individu peserta didik, baik tahapan, aspek, tugas-tugas perkembangan individu, dan lain sebagainya. Sedangkan dalam psikologi belajar lebih ditekankan pada segala aspek yang berkaitan dengan perilaku individu peserta didik dalam proses belajar.

3. Landasan Sosial Budaya

Sebagai suatu rancangan pendidikan, kurikulum memiliki tugas sebagai penentu pelaksanaan dan keberhasilan pendidikan. Keberhasilan pendidikan dapat dilihat dari luaran peserta didik ketika terjun dalam lingkungan masyarakat, karena pendidikan itu sendiri tidak hanya bertugas mencerdaskan peserta didik melainkan juga membantu peserta didik agar siap menghadapi kehidupan masyarakat pada masa yang akan datang. Kehidupan masyarakat dengan latar belakang peserta didik yang berasal dari berbagai macam ras, suku, agama, dan budaya menjadikan keberagaman inilah sebagai landasan sekaligus acuan bagi pendidikan. karena tiap-tiap masyarakat memiliki sistem sosial budaya sendiri-sendiri yang mengatur pola kehidupan dan hubungan antara anggota masyarakat. Dengan demikian pengembangan kurikulum yang dilakukan sebaiknya mempertimbangkan perkembangan kehidupan sosial budaya masyarakat atau berlandaskan sosial budaya, disesuaikan dengan keberagaman masyarakat. Peserta didik berasal dari masyarakat diharapkan ilmu yang telah didapat kelak dapat membantu membangun kehidupan masyarakat disekitar tempat tinggalnya.

4. Landasan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Seiring perkembangan zaman yang ada, ilmu pengetahuan dan teknologi mengalami perkembangan yang begitu pesat. Kurang lebih 20 tahun terakhir ini ilmu pengetahuan dan teknologi telah berpengaruh dalam peradaban manusia, karena telah mampu merubah tatanan kehidupan yang lebih maju dan canggih. Dengan demikian dunia pendidikan dituntut untuk mempersiapkan peserta didik agar memiliki kemampuan menyelesaikan permasalahan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang sebagai dampak dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Selain itu juga ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang begitu pesat sekarang ini juga dimanfaatkan dalam

memecahkan masalah-masalah yang ada pada dunia pendidikan

11.5 Langkah-langkah Pengembangan Kurikulum

Langkah-langkah pengembangan kurikulum menurut Edi Elisa terdiri dari 5 langkah yaitu yang pertama adalah diagnosis kebutuhan, perumusan tujuan, pemilihan materi, pemilihan pengalaman belajar dan pengembangan alat evaluasi. Langkah-langkah tersebut dijelaskan secara singkat pada uraian berikut.

1. Diagnosis Kebutuhan

Hal pertama yang harus dilakukan dalam pengembangan kurikulum adalah analisis kebutuhan. Tujuan dari analisis kebutuhan ini adalah untuk mencari tahu dan memahami kebutuhan apa saja yang ada dalam masyarakat terkait pendidikan, diantaranya yaitu kebutuhan peserta didik, kebutuhan masyarakat akan dunia kerja, dan kebutuhan harapan pemerintah terkait kebijakan pendidikan. kemudian kebutuhan-kebutuhan yang telah terkumpul dari ke 3 aspek tersebut selanjutnya disusun menjadi serangkaian bahan yang akan dijadikan sebagai masukan bagi langkah selanjutnya dalam pengembangan kurikulum.

2. Perumusan Tujuan

Langkah selanjutnya setelah analisis kebutuhan adalah merumuskan tujuan. tujuan dalam kurikulum sendiri memiliki beberapa kategori mulai dari tujuan umum atau kompleks dan tujuan khusus serta operasional. Kategori tujuan tersebut diantaranya yaitu tujuan pendidikan nasional, tujuan institusional, tujuan kurikuler, tujuan instruksional yang terdiri dari tujuan instruksional umum dan tujuan instruksional khusus.

3. Pemilihan Materi

Dalam pengembangan kurikulum pemilihan materi kurikulum disusun sesuai dengan prosedur yang ada dalam pengembangan kurikulum secara keseluruhan. Hal-hal yang dilakukan dalam pemilihan materi kurikulum merujuk pada kegiatan memilih, menilai, menentukan penggunaan jenis

bidang studi yang akan diajarkan disetiap jenjang pendidikan di sekolah, serta keseluruhan dari isi materi baik pokok-pokok dan subpokok bahasan serta uraian materinya. Keseluruhan kegiatan dalam pemilihan materi tersebut ditentukan untuk tujuan-tujuan dari jenis dan jenjang pendidikan yang bersangkutan.

4. Pemilihan Pengalaman Belajar

Langkah selanjutnya setelah pemilihan materi adalah pemilihan pengalaman belajar. Pemilihan atau pengorganisasian pengalaman belajar disesuaikan dengan tujuan dan sifat dari materi yang akan diberikan. Pengalaman belajar peserta didik bersumber pada alat panca indra mereka, diantaranya adalah pengalaman visual (mata), pengalaman suara (telinga), pengalaman peraba (kulit), pengalaman penciuman (hidung) atau variasi dari keempat pengalaman tersebut. Pengalaman belajar yang dipilih harus disesuaikan dengan keseluruhan aspek yang ada dan digunakan dalam proses tersebut yaitu peserta didik, guru, bahan, waktu, tujuan, sumber, fasilitas, dan masyarakat. Pengalaman belajar yang digunakan harus mampu membuat peserta didik lebih aktif dan kreatif dalam belajar. Dengan kata lain yang dimaksud dari pengalaman belajar disini adalah keadaan atau suasana belajar dalam proses belajar mengajar yang mencakup kondisi ruangan pembelajaran, materi yang disampaikan, metode yang digunakan oleh guru, media pembelajaran yang digunakan dll.

5. Pemilihan Alat Evaluasi

Evalusasi disebut juga dengan penilaian. Alat evaluasi yang dikembangkan bertujuan untuk menelaah kembali apakah kegiatan yang dilaksanakan sudah sesuai dengan tujuan yang ada. Pengembangan kurikulum yang dilakukan apakah sudah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Tingkat keberhasilan yang dicapai apakah sudah sesuai. Evaluasi kurikulum dapat dilakukan terhadap komponen-komponen

kurikulum itu sendiri, evaluasi terhadap implementasi kurikulum dan evaluasi terhadap hasil yang dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Hepi Ikmal (2018 *Pengembangan Kurikulum Teori dan Aplikasi*.
Lismina (2018 *Pengembangan Kurikulum di Sekolah dan Perguruan Tinggi*.
Nana Syaodih Sukmadinata (2011 *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*.
Oemar Hamalik (2013 *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*.
Depdiknas (2003 *'Standar Kompetensi Bahan Kajian Pelayanan Profesional Kurikulum Berbasis Kompetensi*
Akhmad Sudrajat (2008 *'Landasan Kurikulum*. Available at:
<https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/22/landasan-kurikulum>
Edi Elisa (2021 *'Langkah-langkah Pengembangan Kurikulum*.
available at : <https://educhannel.id/blog/artikel/langkah-langkah-pengembangan-kurikulum.html>.

BIODATA PENULIS



Dr. Ilham Kamaruddin, S. Pd., M. Pd.

Dosen Fakultas Ilmu Keolahragaan Universitas Negeri Makassar

Penulis lahir di Sinjai tanggal 19 Desember 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Jurusan Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi Fakultas Ilmu Keolahragaan, Universitas Negeri Makassar. Tahun 2007 menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Pendidikan Jasmani, Kesehatan dan Rekreasi FIK UNM. Pada tahun 2009 menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S2) pada Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Makassar Jurusan Pendidikan Jasmani dan Olahraga. Pada tahun 2019 menyelesaikan studi pada Program Dotor (S3) Jurusan Pendidikan Olahraga pada Pasca Sarjana, Universitas Negeri Jakarta. Selain aktif mengajar, penulis juga aktif mempublikasikan karya tulis ilmiahnya baik pada jurnal nasional maupun pada jurnal internasional. Beberapa Buku yang telah diterbitkan diantaranya buku Metodologi Penelitian dan Beladiri anggar serta Media Pengajaran yang sementara dalam penerbitan.

BIODATA PENULIS



Nurhidayati, S.Pd.I, M.Pd

Staf Dosen Program PGSD Universitas Muhammadiyah
Purworejo

Penulis lahir di Padang tanggal 18 November 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Guru Sekolah Dasar Fakultas Ilmu Keguruan dan Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Purworejo. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam UIN Sayrif Hidayatullah Jakarta lulus pada tahun 2004 dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Pendidikan Universitas PROF. DR.HAMKA lulus pada tahun 2007. Penulis menekuni bidang Manajemen Pendidikan dengan melanjutkan studi S3 Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta tahun masuk 2021.

BIODATA PENULIS



Kurnia, S.Pd, M.Pd

Dosen MKDU Bahasa Inggris Pada Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Mamuju

Penulis lahir di Makassar, 10 September 1991 merupakan dosen tetap pada prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Mamuju dengan mangampus mata kuliah dasar umum Bahasa Inggris. Sebelum menjadi dosen penulis pernah mengajar di tingkat Paud, Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama dan Sekolah Menengah Atas. Selain mengajar, penulis aktif dalam organisasi Nasyiatul Aisyiyah. Penulis menyelesaikan pendidikan strata satu jurusan bahasa inggris pada tahun 2013, lalu melanjutkan jenjang magister pada jurusan yang sama pada tahun 2014 dan selesai pada tahun 2016.

BIODATA PENULIS



Stefanus Igolois G. Uran, S.Pd., M.Ed

Dosen Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Nusa Nipa

Penulis lahir di Waibalun, Kabupaten Flores Timur, NTT pada tanggal 26 Desember 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Nusa Nipa Indonesia – Maumere, NTT. Ia menyelesaikan pendidikan S1 pada Pendidikan Bahasa Inggris Universitas Nusa Cendana Kupang (2011) dan melanjutkan S2 pada Jurusan *Educational Leadership and Management* di Flinders University – Australia (2015). Penulis menekuni bidang pengajaran Bahasa Inggris, Linguistik dan Literatur, dan Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan.

BIODATA PENULIS



Andri Kurniawan, S.Pd., M.Pd.

Dosen Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP)

Penulis lahir di Tangerang tanggal 20 Desember 1989. Telah menyelesaikan studi S1 Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang Tahun 2012, serta Magister (S2) Pendidikan Bahasa Inggris di Universitas Indrapasta PGRI (Unindra) Jakarta Tahun 2019. Mulai Bulan Desember tahun 2019 mengajar di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Pendidikan Bahasa Inggris Sampai Saat ini.

Penulis saat ini menjadi Kepala Sub Bagian Perencanaan, Evaluasi dan Mentoring di Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang. Penulis Juga aktive dalam kegiatan-kegiatan pengembangan kampus diantaranya menjadi Pengembang Kampus Merdeka dan Renstra Fakultas serta Universitas. Penulis sangat active dalam kegiatan penelitian, Pengabdian Masyarakat dan mengisi kegiatan webinar sebagai pembicara.

BIODATA PENULIS



Wirda Ningsih, S.Pd., M.Pd

Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI)
STIT Al-Kifayah Riau

Penulis lahir di Pekanbaru tanggal 7 September 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) STIT Al-Kifayah Riau. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Riau (UNRI) jurusan Pendidikan Bahasa Inggris dan melanjutkan S2 di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim (UIN SUSKA) Riau konsentrasi pendidikan Bahasa Inggris. Saat ini penulis mengampu mata kuliah Bahasa Inggris dan Public Speaking.

BIODATA PENULIS



Tsalits Fathurrohmah, S.Pd., M.Pd
Guru SMA Negeri Klirong

Penulis lahir di Kebumen tanggal 24 Mei 1979. Penulis adalah guru Matematika di SMA Negeri 1 Klirong. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Matematika Universitas Negeri Semarang dan melanjutkan S2 pada Jurusan Penelitian dan Evaluasi Pendidikan di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.

Penulis memiliki 1 suami dan 4 anak. Menulis adalah hal yang menyenangkan karena dengan menulis segala yang ada di hati dapat dicurahkan dalam sebuah tulisan. Penulis mencoba untuk menuliskan pengalaman yang mungkin dapat menjadi inspirasi teman-teman dalam melakukan manajemen hubungan sekolah dan masyarakat.

Alamat e-mail: tsalitsfathur@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dra. Ratnawati, M.Si.

Dosen Universitas Teknologi AKBA Makassar (UNITAMA)

Penulis lahir di Ujungpandang, pada tanggal 30 Oktober 1965. Penulis adalah dosen Universitas Teknologi AKBA Makassar (UNITAMA). Menempuh pendidikan S1 di program studi Sastra Indonesia Universitas Hasanuddin lulus tahun 1988, melanjutkan studi Magister pada Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Hasanuddin lulus pada tahun 2008. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi program Doktorat di program studi Ilmu Pendidikan pada Universitas Negeri Makassar. Ketertarikan penulis terhadap ilmu Pendidikan sejak 2012. Penulis menekuni bidang Pendidikan sesuai dengan latar belakang keilmuan.

Alamat e-mail: ratnawati@akba.ac.id / No. kontak 081342204609 - 082393195772

BIODATA PENULIS



Asmah Amir, S.Pd., M.Pd.

Dosen Prodi Teknologi Pendidikan Universitas Muhammadiyah
(UNIM) Bone

Penulis lahir di Watampone, 30 Maret 1987. Penulis lulus SMA (Sekolah Menengah Atas) pada tahun 2005, melanjutkan Pendidikan Strata Satu (S1) di Universitas Negeri Makassar pada jurusan Adminisrasi Pendidikan lulus pada tahun 2010, ditahun yang sama melanjutkan Pendidikan (S2) Magister Pendidikan pada prodi Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Makassar lulus tahun 2012. Penulis sekarang berprofesi sebagai Dosen Tetap Prodi Teknologi Pendidikan Universitas Muhammadiyah (UNIM) Bone.

BIODATA PENULIS



Tedy SK

Dosen Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) STAI
SILIWANGI Garut

Penulis lahir di Garut tanggal 23 Maret 1962. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI) STAI SILIWANGI Garut. Menyelesaikan Pendidikan S1. Pada Jurusan Bahasa Inggris dan S2, serta S3 Konsentrasi Manajemen Pendidikan.

BIODATA PENULIS



Aurora Nandia Febrianti, S.Pd., M.Pd.
Dosen Program Studi Pendidikan Sejarah
STKIP PGRI Bandar Lampung

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung yang merupakan salah satu Kota yang ada di Lampung. Penulis merupakan dosen tetap di salah satu perguruan tinggi swasta yang ada di Lampung yaitu STKIP PGRI Bandar Lampung pada Program Studi Pendidikan Sejarah. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Sejarah Universitas Negeri Lampung dan melanjutkan S2 pada program studi pendidikan sejarah Universitas Sebelas Maret Surakarta.