

Dr. Nani Tursina, M.Pd



ADMINISTRASI DAN SUPERVISI
PENDIDIKAN

Dr. NANI TURSINA, M.Pd

ADMINISTRASI & SUPERVISI
Pendidikan



ADMINISTRASI DAN SUPERVISI PENDIDIKAN

16 x 24 cm; viii + 302 hal

All rights reserved
@ 2017, Indonesia: Pontianak

Penulis:
Dr. NANI TURSINA, M.Pd

Editor:
Dr. Usman Radiana

Lay out:
Setia Purwadi

ISBN: 978-602-5510-29-8

Diterbitkan oleh IAIN Pontianak Press
Jalan Letjend. Suprpto No. 19 Telp./Fax. 0561-734170
Pontianak, Kalimantan Barat

Cetakan Pertama, November 2017

Buku sebagai objek dari Hak Kekayaan Intelektual seseorang, perlindungannya diatur dalam perundang-undangan. Perundang-undangan mengenai Hak atas Kekayaan Intelektual paling terbaru adalah Undang-Undang Hak Cipta Nomor 28 Tahun 2014.

Ketentuan Pidana
Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Swt, karena anugerah dari-Nya buku yang berjudul "Administrasi dan Supervisi Pendidikan" dapat diselesaikan dengan baik. Sholawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada junjungan besar kita, yaitu Nabi Muhammad SAW yang telah menunjukkan kepada kita jalan yang lurus berupa ajaran agama Islam yang sempurna dan menjadi anugerah serta rahmat bagi seluruh alam semesta.

Buku "Administrasi dan Supervisi Pendidikan" ini sangat menarik untuk dibaca sebagai sumber bahan referensi serta literatur, bahkan sebagai rujukan bagi mahasiswa, konsultan, pembuat kebijakan, yang ingin mengetahui tentang supervisi dan administrasi, konsep supervisi, konsep administrasi pendidikan dan juga untuk untuk membuat perencanaan strategis bagi kepala sekolah, dosen pejabat dinas-dinas di daerah yang ingin membuat perencanaan secara strategis dalam bidang supervisi dan administrasi pendidikan

Penulis sangat bersyukur karena dapat menyelesaikan buku ini. Disamping itu, kami juga mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu kami selama pembuatan buku ini berlangsung sehingga terealisasikanlah buku ini.

Demikian yang dapat kami sampaikan, semoga buku ini bisa bermanfaat dan jangan lupa ajukan kritik dan saran terhadap buku ini agar kedepannya dapat diperbaiki secara seksama.

Pontianak, November 2017

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR **iii**

DAFTAR ISI **v**

BAB I Pengertian, Unsur dan Scope Pendidikan -----| 1

- A. Pengertian dan Unsur Administrasi -----| 1**
- B. Perkembangan Administrasi dan Penggolongannya -----| 11**
- C. Pentingnya Administrasi Pendidikan -----| 16**
- D. Tujuan Administrasi Pada Umumnya -----| 19**
- E. Manfaat Administrasi Pendidikan -----| 20**
- F. Fungsi-Fungsi Pokok Administrasi Pendidikan -----| 21**
- G. Scope (Bidang Garapan) Administrasi Pendidikan -----| 22**
- H. Administrasi Pendidikan dan Administrasi Sekolah -----| 25**
- I. Manajemen dan Administrasi Pendidikan -----| 27**

BAB II Dasar-Dasar Kepemimpinan Dalam Pendidikan -----| 32

- A. Definisi Kepemimpinan Pendidikan -----| 32**
- B. Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan -----| 35**
- C. Konsep-Konsep dan Teori Seorang Pemimpin -----| 40**
- D. Unsur-Unsur Yang Menentukan Tingkah Laku Kepemimpinan -----| 53**
- E. Syarat-Syarat menjadi seorang Pemimpin yang Baik -----| 55**
- F. Keterampilan-Keterampilan Dalam Kepemimpinan -----| 57**
- G. Tipe-Tipe Kepemimpinan -----| 63**

BAB III Dasar-Dasar Supervisi -----| 66

- A. Pengenalan Supervisi -----| 66**
- B. Pengertian Supervisi Pendidikan -----| 69**
- C. Supervisi Masa Lampau dan Masa Sekarang -----| 73**
- D. Beberapa Pendekatan Dalam Supervisi -----| 77**
- E. Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan -----| 83**

- F. Tujuan Supervisi Pendidikan -----| 89**
- G. Sasaran Supervisi Pendidikan -----| 91**
- H. Fungsi-Fungsi Supervisi Pendidikan -----| 93**
- I. Tipe-Tipe Dalam Proses Supervis -----| 96**
- J. Peran Supervisor Dalam Proses Supervisi -----| 99**

BAB IV Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan -----| 104

- A. Teknik yang bersifat Individual -----| 105**
- B. Teknik-teknik yang bersifat Kelompok -----| 122**
- C. Cara Melaksanakan Supervis -----| 133**

BAB V Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor -----| 136

- A. Pengenalan materi -----| 136**
- B. Kepala Sekolah Sebagai Administrator -----| 141**
- C. Kepala Sekolah Sebagai Manajer dan Educator -----| 144**
- D. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor -----| 149**

BAB VI Struktur Organisasi Dalam Pendidikan dan Pengajaran -----| 158

- A. Pengertian Organisasi -----| 159**
- B. Struktur Sentralisasi -----| 162**
- C. Struktur Desentralisasi -----| 163**
- D. Organisasi Lembaga Pendidikan -----| 165**
- E. Organisasi Pendidikan di Indonesia -----| 168**
- F. Organisasi Siswa -----| 171**
- G. Organisasi Orang Tua -----| 174**

BAB VII Guru dan Administrasi Pendidikan -----| 178

- A. Pentingnya Partisipasi Guru Dalam Administrasi Pendidikan -----| 179**
- B. Arti Demokrasi Dalam Administrasi Sekolah -----| 180**
- C. Beberapa Kesempatan Berpartisipasi -----| 182**
- D. Orientasi Bagi Guru-Guru Baru -----| 185**
- E. Kode Etik Guru -----| 194**

BAB VIII Organisasi Sekolah -----| 198

- A. Pengertian -----| 198**
- B. Pentingnya Organisasi Sekolah -----| 198**
- C. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun organisasi sekolah -----| 199**
- D. Unsur Organisasi Sekolah -----| 206**
- E. Konsep Organisasi Sekolah-----| 208**
- F. Ruang lingkup organisasi sekolah-----| 209**
- G. Manfaat Organisasi sekolah-----| 210**
- H. Contoh Struktur Organisasi Sekolah-----| 212**
- I. Penyelenggaraan Rapat Sekolah-----| 213**

BAB IX Hubungan Sekolah dan Masyarakat-----| 220

- A. Pengertian-----| 221**
- B. Tujuan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat -----| 223**
- C. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat -----| 225**
- D. Peranan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat-----| 229**
- E. Tugas Pokok Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Pendidikan-----| 232**
- F. Jenis-Jenis Hubungan Sekolah dan Masyarakat-----| 232**
- G. Faktor Pendukung Hubungan Sekolah dengan Masyarakat-----| 234**
- H. Teknik-Teknik Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (Orang Tua Murid)-----| 236**

BAB X Pentingnya Akreditasi Dalam Pendidikan-----| 240

- A. Pengertian Akreditasi Sekolah/Madrasah-----| 242**
- B. Perkembangan Akreditasi Sekolah/Madrasah-----| 246**
- C. Ruang Lingkup Akreditasi Sekolah/Madrasah-----| 247**
- D. Tujuan dan Manfaat Akreditasi-----| 254**
- E. Manfaat Akreditasi-----| 2255**
- F. Fungsi, Sistem Penilaian, Serta Prosedur Pelaksanaan Akreditasi Sekolah/Madrasah-----| 260**

- G. Prinsip-Prinsip Akreditasi -----| 260
- H. Persyaratan Sekolah dan Madrasah yang Diakreditasi-----| 261

BAB XI Peran Akreditasi dalam Penjaminan Mutu Pendidikan -----| 252

- A. Penjaminan Mutu Pendidikan secara Internal -----| 252
- B. Penjaminan Mutu Pendidikan secara Eksternal -----| 253
- C. Peran BAN-S/M dalam Penjaminan Mutu Pendidikan -----| 257
- D. Logo BAN-S/M -----| 258

**BAB XII Struktur Organisasi Badan Akreditasi Nasional
Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) -----| 260**

- A. Latar Belakang -----| 260
- B. Visi, Misi, Moto BAN S/M -----| 262
- C. Keanggotaan, Masa Jabatan, dan Pergantian Anggota
BAN-S/M -----| 263
- D. Tugas dan Fungsi BAN-S/M -----| 264
- E. Hak dan Kewajiban Anggota BAN-S/M -----| 264
- F. Persyaratan dan Pembentukan BAN-S/M -----| 265
- G. Tata Hubungan Kerja Lembaga Akreditasi
Sekolah/Madrasah -----| 266
- H. Perangkat Akreditasi -----| 269
- I. Penggunaan Perangkat Akreditasi -----| 270
- J. Penskoran dan Pemingkatan Hasil Akreditasi -----| 271

Lampiran-----| 263

Kosakata (*Glossary*)-----| 272

Index-----| 282

Daftar Pustaka-----| 286

BAB I

Pengertian, Unsur dan Scope Pendidikan

A. Pengertian dan Unsur Administrasi

Dalam kamus besar bahasa Indonesia kata administrasi diartikan sebagai kegiatan kantor dan tata usaha (Tata Iryanto & Suharto, 1996 : 23). Ada juga yang memberikan pengertian bahwa kata administrasi berasal dari bahasa latin yang terdiri dari "ad" (intensif) dan "ministrare" (melayani, membantu atau mengarahkan). Jadi, pengertian administrasi adalah melayani secara intensif (Yusak Burhanudin, 2005 : 11). Dapat dilihat berdasarkan kedua pengertian di atas, bahwa administrasi adalah kegiatan kantor dan tata usaha yang berfungsi untuk melayani secara intensif.

Sondang P. Siagian (Daryanto 2008 : 7) mengatakan bahwa administrasi adalah keseluruhan proses kerjasama antara dua orang atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan pendidikan adalah proses yang mempunyai tujuan sasaran dan objek. (Abdurrahman An Nahlawi, 1998 : 32). Jadi, menurut singkat penulis, administrasi pendidikan ialah keseluruhan proses kerjasama beberapa orang untuk mencapai tujuan/objek pendidikan.

1. Pengertian Administrasi dalam Arti Sempit dan Luas

Menurut *Soewarno Handyaningrat*, Administrasi secara sempit berasal dari kata *Administratie* (bahasa Belanda) yaitu meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan ringan, ketik-mengetik, agenda dan sebagainya yang bersifat teknis ketatausahaan "(Soewarno 1988:2).

Lalu pengertian administrasi secara luas juga diungkapkan oleh *The Liang Gie*, menurutnya "administrasi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu "(Liang Gie 1980:9).

Herbert Alexander Simon, juga mengulas tentang pengertian administrasi secara luas di dalam bukunya yang berjudul "*Public Administration*". Ia menyatakan: Dalam pengertian yang terluas, administrasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dari kelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. (H.A.Simon, 1956:3).

Kemudian Menurut *Sondang P. Siagian*, dalam bukunya yaitu "*Filsafat Administrasi*", memberikan definisi administrasi sebagai "keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. (S.P. Siagian, 1975 :13).

Dari beberapa definisi yang telah diungkapkan para ahli diatas, dapat penulis simpulkan bahwa administrasi dalam arti sempit merupakan kegiatan ketata-usahaan yang meliputi kegiatan catat-mencatat, surat-menyurat, pembukuan dan pengarsipan surat serta hal-hal lainnya yang dimaksudkan untuk menyediakan informasi serta mempermudah memperoleh informasi kembali jika dibutuhkan. Dan pada dasarnya semua mengandung unsur pokok yang sama yaitu adanya kegiatan tertentu, adanya manusia yang melakukan kerjasama serta mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Pengertian Administrasi Pendidikan Menurut Para Ahli

Berikut dibawah ini adalah beberapa pengertian administrasi pendidikan yang lebih spesifik oleh para ahli beserta sumbernya yang berhasil dikumpulkan oleh penulis:

Matriks 1.1
Pengertian Administrasi Pendidikan Menurut Para Ahli

Nama	Definisnya	Sumber
Hadari Nawawi	Administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan dalam lingkungan tertentu, terutama dalam lembaga pendidikan formal.	(Yusak Burhanuddin, 2005 : 11)
Ngalim Purwanto	Administrasi pendidikan adalah segenap proses pengarahan dan pengintegrasian segala sesuatu baik personil, spiritual dan material yang bersangkutan-paut dengan pencapaian tujuan pendidikan.	(Daryanto, 2008 : 8)
Sutisna	Administrasi pendidikan adalah keseluruhan (proses) yang membuat sumber-sumber personil dan materil sesuai yang tersedia dan efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan bersama.	(Oteng Sutisna, 1979:2-3)
W. Haris	Administrasi pendidikan sebagai suatu proses pengintegrasian segala usaha pendayagunaan sumber-sumber personalia dan material sebagai usaha untuk meningkatkan secara efektif pengembangan kualitas manusia-manusia.	encyclopedia of educational research chester (Piet. A. Sahertian, dkk, 1982:4)

Engkoswara	Administrasi pendidikan pada dasarnya adalah suatu media belaka untuk mencapai tujuan pendidikan secara produktif yaitu efektif dan efisien.	(Engkoswara, 1987 : 42)
Made Pidarta	Dalam pendidikan, administrasi itu dapat diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.	(Made Pidarta, 1988:4)
Soebagio Atmodiwirio	Administrasi pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.	(Soebagio Atmodiwirio, 2000:23)

3. Unsur-unsur Administrasi

Seperti yang kita ketahui, unsur administrasi adalah bagian-bagian yang harus ada dalam kegiatan administrasi. Tanpa adanya unsur-unsur tertentu, administrasi tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam *literatur* ditemukan adanya dua *klasifikasi* unsur, yaitu: unsur pokok dan unsur umum ilmu administrasi. Berikut akan penulis uraikan secara jelas **apa-apa saja unsur administrasi tersebut** dibawah ini:

a. Unsur Pokok Ilmu Administrasi

S.P.Siagian (1980) menyebutkan unsur mutlak ilmu administrasi, ia membagi atas 4 (empat) unsur pokok dari administrasi, yaitu:

Gambar 1.1
Ilustrasi 4 Unsur Pokok Ilmu Administrasi



1) Dua orang manusia atau lebih

Artinya bahwa manusia tidak dapat bekerjasama dengan dirinya sendiri tetapi harus memerlukan bantuan dan pertolongan orang lain. Dan juga manusia memiliki kebutuhan dengan kemampuan untuk memenuhi kebutuhannya dengan serba keterbatasan. Serta memang pada hakikatnya Tuhan menciptakan manusia adalah sebagai makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri dan tanpa bantuan orang lain. Oleh karena itu harus ada orang lain yang secara sukarela atau dengan cara lain diajak turut serta dalam proses kerjasama itu. Apabila kita berkeinginan mengangkat dan memindahkan sebuah benda ke tempat lain, akan tetapi tidak dapat mengerjakannya dengan sendirian, maka tentunya dengan meminta bantuan pada orang lain untuk bersama-sama mengangkatnya kemudian

memindahkannya. Salah satu contoh yang sangat sederhana tersebut menunjukkan bahwa kerjasama tidak dapat dilakukan oleh hanya satu orang akan tetapi perlu ada bantuan orang lain.

2) Tujuan

ialah nilai-nilai atau kebutuhan manusia, baik jasmaniah maupun rohaniah yang diperjuangkan dengan perbuatan-perbuatan yang nyata oleh seseorang agar dapat dipenuhi. Dalam perusahaan, orang yang mempunyai wewenang dalam menentukan tujuan adalah pemilik perusahaan. Lalu dalam bidang kenegaraan, jikalau negara tersebut berasaskan *monarki absolut*, yang menentukan tujuan adalah Raja. Dan jikalau berasaskan kedaulatan rakyat, yang menentukan tujuan negara tersebut adalah rakyat melalui Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) atau Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) salah satu contohnya ialah Indonesia. Tetapi di dalam prakteknya melalui suatu *pendelegasian* kekuasaan kepada Administrator perusahaan, atau Administrator Negara (Perdana Menteri atau Presiden). Jadi kesimpulan yang dapat penulis tarik sejauh ini ialah, orang yang berperan menentukan tujuan dalam administrasi adalah Administrator. Tetapi, hakikatnya tujuan tidak hanya menjadi milik administrator. Orang yang harus mempunyai gambaran yang jelas dan memahami tujuan organisasi bukan hanya administrator saja, melainkan seluruh anggota organisasi yang ada, bahkan pihak luar pun harus mengetahuinya.

Oleh karena itu, administrator dalam menentukan tujuan perlu melibatkan para pembantunya dan harus memperkenalkan setiap orang agar mempunyai pemahaman yang sama dan pandangan yang jelas tentang tujuan organisasi yang ia pimpin.

3) Tugas dan pelaksanaannya.

Berbicara mengenai tugas yang hendak dilaksanakan, banyak orang beranggapan bahwa proses administrasi baru timbul apabila ada kerjasama. Padahal tidak demikian halnya,

dengan perkataan lain, kerjasama bukanlah merupakan unsur administrasi. Meskipun demikian perlu ditekankan bahwa pencapaian tujuan akan lebih efisien dan ekonomis apabila semua orang yang terlibat mau bekerjasama satu sama lain. Akan tetapi kerjasama pun, misalnya dalam hal dipaksakan proses administrasi dapat terjadi, karena dengan paksaan proses administrasi dapat timbul. Kerjasama dalam administrasi dapat digolongkan kepada dua golongan, yaitu kerjasama yang ikhlas dan sukarela (*voluntary cooperation*) dan kerjasama yang dipaksakan (*compulsory* atau *antagonistic cooperation*).

4) Peralatan dan Perlengkapan.

Ada sebuah ungkapan yang penulis dapat ambil, yaitu dari *Thomas Carlyle* yang mengatakan manusia dapat berbuat karena alat, tanpa alat ia tidak bisa berbuat apa-apa, dengan alat maka ia dapat berbuat segala apapun sesuai fungsi kerja alat tersebut. Ungkapan ini menunjukkan pentingnya peralatan bagi manusia termasuk dalam proses administrasi. Peralatan dan perlengkapan yang diperlukan dalam suatu proses administrasi tergantung dari berbagai faktor, seperti:

- a) jumlah orang yang terlibat dalam proses itu.
 - b) sifat tujuan yang hendak dicapai.
 - c) ruang lingkup serta aneka ragamnya tugas yang hendak dijalankan.
 - d) sifat kerjasama yang dapat diciptakan dan dikembangkan
- Barangkali secara "*aksiomatis*" dapat dikatakan bahwa semakin sedikit jumlah orang yang terlibat, semakin sederhana tujuan yang hendak dicapai serta semakin sederhana tugas-tugas yang hendak dilaksanakan, semakin sederhana pula peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan.

b. Unsur Umum Ilmu Administrasi

Pariata Westra, dkk. (1980) menjelaskan bahwa dalam proses penyelenggaraan administrasi mempunyai unsur-unsur yang merupakan pola perbuatan manusia dalam bidang administrasi

tersebut. Berikut adalah penjelasan dari unsur-unsur yang tersebut:

1) Organisasi

Sebagai unsur pertama dari administrasi merupakan rangka atau wadah di mana usaha kerjasama itu diselenggarakan. *James D. Mooney* (1947) menyebutnya sebagai bentuk perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama. (*the form of every human association for the attainment of a common purpose*). Sejalan dengan ini, maka dapat penulis ungkapkan bahwa proses mengorganisir (pengorganisasian - *organizing*) ialah penyusunan rangka organisasi dengan membagi-bagi dan menghubungkan-hubungkan orang, wewenang, tugas dan tanggungjawab menjadi kesatuan yang laras. Termasuk pula dalam proses mengorganisir atau membentuk organisasi ini ialah penentuan tujuan yang hendak dicapai bersama.

Pengkajian terhadap rangka di mana administrasi itu berlangsung menimbulkan sekelompok jenis ilmu pengetahuan yang disebut:

- a) teori organisasi (*theory of organization*)
- b) analisis organisasi dan metode (*organization and methods analysis – O & M analysis*)
- c) tingkah laku administratif (*administrative behavior*), perilaku keorganisasian (*organizational behavior*)
- d) hubungan manusia (*human relations*).

2) Manajemen

sebagai suatu proses yang menggerakkan kegiatan dalam administrasi itu sehingga tujuan yang telah ditentukan benar-benar tercapai. *Oliver Sheldon* (1957) mengatakannya sebagai "*the process by which the execution of a given purposes is put into operation and supervised*" Yang dapat penulis artikan ialah "proses yang dimana pelaksanaan dari suatu tujuan tertentu dijalankan dan diawasi". Manajemen mempunyai fungsi-fungsi yang diungkapkan sebagian sarjana dalam beberapa klasifikasi yang berbeda-beda. Diantaranya adalah menurut *Henry Fayol*,

yaitu: Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemberian komando (*comanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), pengawasan (*controlling*). G.R. Terry dengan akronim *POAC* (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Serta *The Liang Gie* dengan fungsi perencanaan, pengambilan putusan, pembimbingan, pengkoordinasian, pengendalian dan penyempurnaan.

Di dalam perkembangan manajemen telah muncul berbagai pengetahuan seperti:

- a) *Total quality management* (manajemen mutu terpadu),
- b) *Management by objectives* (manajemen berdasarkan sasaran),
- c) *Management Information System* (Sistem Informasi Manajemen),
- d) *Manajemen Strategik*,
- e) *Manajemen Sumber Daya Manusia*

Dan masih banyak pengetahuan ekonomi lainnya yang memakai istilah manajemen lainnya seperti manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen koperasi, dan manajemen akuntansi, dan bahkan pada lembaga pendidikan di bidang ekonomi terbentuk jurusan/ program studi manajemen.

3) Komunikasi

Ini merupakan urat nadi yang memungkinkan orang-orang dalam usaha bersama itu mengetahui apa yang terjadi atau diinginkan oleh masing-masing. Tanpa komunikasi yang baik, tak mungkin kerjasama dapat terlaksana dengan baik. Pengetahuan yang merupakan segi-segi dari komunikasi ini misalnya: *reporting techniques* (teknik pelaporan) Sistem informasi (*information system*),

4) Kepegawaian.

Ini merupakan segi yang berkenaan dengan sumber tenaga manusia (*working force*) yang harus ada pada setiap usaha kerjasama. Penelaahan terhadap unsur ini menimbulkan

sekelompok pengetahuan yang dicakup dengan nama Administrasi Kepegawaian (*Personnel Administration*) yang sekarang ini kecenderungan menggunakan istilah sumber daya manusia. Administrasi ini pada intinya mempelajari segenap proses penggunaan tenaga manusia itu dari penerimaannya (*recruiting*) sampai pemberhentiannya (*retirement*). Termasuk pula di sini ialah analisis dan klasifikasi jabatan (*job analysis and classification*) serta pengembangan tenaga itu melalui latihan-latihan (*training*).

5) Keuangan

Ini merupakan segi pembiayaan (*financing*) dalam setiap administrasi. Dari sini timbullah Administrasi keuangan yang mencakup penganggaran belanja (*budgeting*), pembukuan (*accounting*), pemeriksaan (*auditing*) serta tindakan-tindakan lainnya dalam bidang keuangan. Dan unsur ini merupakan hal terpenting menurut penulis, karena jika keuangan tidak di *manage* dengan baik, maka suatu organisasi atau lembaga yang dikoordinir itu akan mengalami kemunduran bahkan kebangkrutan.

6) Perbekalan

Istilah lainnya ialah perlengkapan, persediaan, *logistik*, dan urusan rumah tangga. Ini merupakan segi yang mengurus kebutuhan-kebutuhan kebendaan dan kerumahtanggaan yang juga tentu ada dalam setiap usaha bersama. Pada bidang ini berkembanglah pengetahuan tentang administrasi perlengkapan (*supply administration*), pembelian (*procurement*), persediaan, pergudangan, klasifikasi dan standardisasi alat-alat, pengendalian harta benda (*inventory and property control*).

7) Ketatausahaan

yaitu rangkaian kegiatan merencanakan, mengadakan, mengirim, dan menyimpan berbagai keterangan yang diperlukan dalam usaha kerjasama. Pada bidang ini berkembanglah pengetahuan

tentang administrasi perkantoran (*office administration*) atau manajemen perkantoran (*office management*), kesekretarisan, tata persuratan, kearsipan, dan dokumentasi.

8) Hubungan Masyarakat

Ini merupakan segi yang menggambarkan pada pihak luar segala sesuatu yang berlangsung mengenai usaha kerjasama itu, demikian pula sebaliknya menyalurkan sesuatu hasrat, cita atau pendapat dari luar ke dalam sesuatu usaha bersama, dengan demikian tercapai pengertian yang sebaik-baiknya antara suatu administrasi dengan keadaan sekelilingnya. Aspek ini justru amat pentingnya bagi kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun perusahaan agar mendapat dukungan dari rakyat bagi pemerintah dan kesukaan konsumen bagi perusahaan. Pada akhir-akhir ini timbullah pengetahuan dalam bidang ini, yaitu hubungan masyarakat (*public relation*), keprotokolan, dan dalam bidang perusahaan dengan periklanan (*advertising*).

B. Perkembangan Administrasi dan Penggolongannya

Sebelum mempelajari tentang penggolongan administrasi ini, lebih tepat jikalau pembaca lebih dulu memahami **apa administrasi itu sesungguhnya**, administrasi sesungguhnya adalah salah satu cabang dari ilmu pengetahuan. Dari sini kita tentunya akan memperoleh landasan fakta yang lebih tegas dalam meneropong jenis-jenis administrasi tersebut.

Berikut akan penulis uraikan secara singkat tentang **kapan dan bagaimana sejarah perkembangan administrasi** dibawah ini:

1. Tahap Survival (1886 - 1930)

Tahun 1886 adalah tahun lahirnya ilmu manajemen yang ditandai dengan gerakan manajemen ilmiah yang dipelopori oleh *Frederick Winslow Taylor*. Dalam tahap Survival ini, para ahli manajemen memperjuangkan untuk diakuinya manajemen sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan.

2. Tahap konsolidasi atau penyempurnaan (1930-1945)

Dalam tahap ini para pelopor manajemen ilmiah merumuskan metode-metode dan prinsip-prinsip dari ilmu manajemen yang dapat dipraktikkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan

3. Tahap human relation (1945 - 1959)

Dalam tahap ini, selain menggunakan prinsip-prinsip berdasarkan keilmuan, juga lebih mengutamakan perhatian kepada manusia (para pekerja) yang berperan serta dalam kegiatan-kegiatan mencapai tujuan usaha, Hubungan antara pemimpin dengan pegawai diupayakan dilaksanakan dalam suasana hubungan manusia yang baik.

4. Tahap Behaviouralisme (1959 - sekarang)

Pada tahap ini perhatian utama para ahli manajemen terutama dipusatkan terhadap pentingnya peranan manusia kerja dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Para pekerja benar-benar diperhatikan dan diperlakukan sebagai makhluk hidup yang mempunyai martabat, berkepribadian dan memiliki keinginan-keinginan, oleh sebab itu perilaku dan nasib para pekerja dalam perusahaan maupun diluar perusahaan harus benar-benar diperhatikan.

Gerakan manajemen ilmiah yang dipelopori oleh *Frederick Winslow* pada tahun 1886 tersebut, menandai berakhirnya status administrasi dan manajemen sebagai seni semata-mata, dan mulai berstatus ganda, yaitu disamping sebagai seni juga sebagai ilmu.

Administrasi dan manajemen yang juga dianggap sebagai seni adalah keahlian atau kemampuan kerja untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Istilah "seni" atau *art* ini berasal dari bahasa Latin yang berarti "*skill*" atau keahlian, kemahiran yang timbul dari dalam untuk mewujudkan sesuatu.

The Liang Gie dalam buku "Kamus Administrasi" menjelaskan mengenai hal ini sebagai berikut: Pengertian seni Administrasi biasanya dilawankan dengan ilmu Administrasi (*The Science of Administration*). Disini, seni administrasi diartikan sebagai penggunaan kemahiran, kecerdikan, pengalaman, firasat dan penerapan pengetahuan secara sistematis yang

dilakukan oleh seorang pejabat pimpinan dalam suatu usaha kerja sama sehingga tujuan usaha itu tercapai.

Disamping administrasi dan manajemen sebagai seni juga sebagai ilmu. Administrasi sebagai ilmu melalui perjuangan yang cukup lama dan diawali dengan praktek, lalu penyelidikan yang dilakukan oleh *F.W. Taylor* dan *Henri Fayol* yang kemudian melahirkan teori-teori yang sangat diperlukan dalam usaha meningkatkan efisiensi perusahaan. Kemudian perkembangan selanjutnya, administrasi tergolong sebagai ilmu karena telah memenuhi syarat-syarat ilmu pengetahuan. Adapun syarat-syarat yang dimaksud ialah: (1) tersusun secara sistematis, (2) *objektif rasional* sehingga dapat dipelajari, (3) menggunakan metode ilmiah, (4) mempunyai prinsip-prinsip tertentu, (5) dapat dijadikan teori.

Semua syarat-syarat tersebut telah dipenuhi oleh Administrasi, seperti *sistematika* yang dapat dilihat dari segi unsur-unsurnya, objek permasalahannya yaitu tentang kegiatan manusia dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, hal ini dapat ditelaah secara *objektif* dan *rasional*. Sedangkan mengenai metode penelitinya meliputi pengamatan, percobaan dan analisis. Dan prinsip-prinsipnya ialah dari segi *efisiensi*.

Selanjutnya sebagai bukti administrasi dan manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang berhasil kami dapati ialah adanya lembaga-lembaga pendidikan yang membina ilmu administrasi ini. Seperti AIA (Akademi Ilmu Administrasi), STAN (Sekolah Tinggi Administrasi Negara), Jurusan Administrasi Niaga/Negara dari perguruan tinggi baik yang berstatus negeri maupun swasta.

Selain itu sebagai bukti pula, dibawah ini beberapa sarjana/ahli berpendapat bahwa Administrasi itu sebagai ilmu, diantaranya adalah sebagai berikut :

Luther Gullick, beliau mengatakan bahwa Administrasi berkenaan dengan terciptanya tujuan yang telah ditentukan. Jadi ilmu Administrasi adalah sistem pengetahuan, dengan pengetahuan tersebut manusia dapat mengerti hubungan-hubungan, memperkirakan akibat-akibat dengan mempengaruhi hasil-hasil pada suatu keadaan di mana orang-orang secara teratur bekerja

sama untuk tujuan bersama. Dalam ilmu Administrasi, baik Administrasi negara, Administrasi swasta hal baik yang menjadi dasarnya ialah *efisiensi*. Dan menurutnya tujuan pokok ilmu Administrasi adalah terselenggaranya pekerjaan dengan penggunaan tenaga manusia dan benda yang sedikit-dikitnya.

Siagian (1977) mengemukakan pula bahwa, ilmu pengetahuan didefinisikan sebagai suatu objek ilmiah yang memiliki sekelompok prinsip, dalil dan rumus melalui percobaan-percobaan yang sistematis dilakukan berulang kali dan telah teruji kebenarannya, prinsip-prinsip, dalil-dalil dan rumus-rumus yang mana dapat diajarkan dan dipelajari. Jadi sejauh ini, dapat kita simpulkan bahwa Administrasi ialah suatu objek ilmiah, yang telah memiliki prinsip-prinsip, rumus-rumus, dalil-dalil sehingga ia merupakan ilmu pengetahuan yang dapat dipelajari. Akan tetapi harus diingat bahwa ilmu Administrasi yang tergolong kedalam ilmu-ilmu sosial mempunyai karakteristik yang berbeda dengan karakteristik ilmu-ilmu *eksakta* lainnya. Ilmu-ilmu *eksakta* mempunyai karakteristik utama, yaitu bahwa keseluruhan prinsip-prinsip, rumus-rumus dan dalil-dalilnya berlaku *universal* dan dapat diterapkan melalui proses adopsi, karena prinsip-prinsip, rumus-rumus dan dalil-dalil tersebut tidak mengenal batas waktu dan tempat. Dimanapun, kapanpun dan oleh siapapun diterapkan pasti mendatangkan hasil yang sama.

Sebaliknya, ilmu-ilmu sosial memang juga mempunyai prinsip-prinsip, rumus-rumus dan dalil-dalil yang bersifat *universal*. Akan tetapi didalam penerapannya harus di sesuaikan dengan kondisi, tempat, waktu, dan manusia agar memberikan hasil yang diharapkan. Satu-satunya rumus yang sungguh-sungguh berlaku bagi ilmu-ilmu sosial ialah: Dalam ilmu-ilmu sosial satu-satunya kepastian adalah ketidakpastian. Memperhitungkan faktor keadaan, tempat, waktu, dan manusia dan ilmu Administrasi disebut memperhitungkan faktor-faktor ekologis (lingkungan). Dengan demikian jelas sekali bahwa Administrasi disamping sebagai seni, juga sebagai ilmu. Hal ini diakui oleh *S.P Siagian*, di mana beliau mengemukakan pendapat sebagai berikut: "Administrasi sekarang ini dikenal sebagai *Artistic Science* karena didalam penerapannya seninya masih tetap memegang peranan yang menentukan, sebaliknya seni Administrasi dikenal sebagai suatu *Scientific*

Art, karena seni itu sudah didasarkan atas sekelompok prinsip-prinsip yang telah teruji kebenarannya ”.

Setelah memahami jika administrasi itu adalah salah satu cabang ilmu pengetahuan, maka berikut penulis akan menguraikan tentang penggolongan administrasi, yaitu sebagai berikut:

1. Administrasi Negara

yaitu administrasi suatu Negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan. Tujuan-tujuan tersebut baik langsung maupun tidak langsung ditentukan oleh Undang-undang. pelaksana administrasi Negara sebagai organisasi adalah presiden atau perdana menteri (tergantung bentuk Negara yang bersangkutan).

2. Administrasi Niaga

yaitu administrasi dalam suatu organisasi niaga dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat niaga (bisnis/ komersial). Biasanya organisasi niaga berupa perusahaan baik dengan atau tanpa badan hukum tertentu yang bertujuan mencapai keuntungan.

3. Administrasi Internasional

yaitu administrasi suatu organisasi internasional, baik publik maupun swasta. Dalam arti luas, administrasi internasional adalah administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat internasional. Administrasi internasional dijalankan oleh bagian-bagian dari kantor-kantor perwakilan sebuah Negara.

4. Administrasi Sosial

yaitu administrasi suatu organisasi yang bersifat badan usaha sosial yang tidak mengejar keuntungan dan tidak bersifat pemerintahan. Tujuan yang ingin dicapai bersifat kesejahteraan bagi masyarakat, kemanusiaan, keagamaan, keseniaan, kebudayaan, dsb.

5. Administrasi Khusus

yaitu administrasi suatu organisasi yang bersifat khusus. Contohnya, administrasi militer, administrasi perhotelan, administrasi perbankan.

C. Pentingnya Administrasi Pendidikan

Mengapa administrasi pendidikan sangat penting?, dari semua uraian-uraian yang telah dijelaskan penulis terdahulu, jelaslah bahwa administrasi pendidikan atau administrasi sekolah tidak hanya menyangkut soal-soal tata usaha sekolah, tetapi menyangkut semua kegiatan sekolah, baik yang mengenai materi, personel, perencanaan, kerja sama, kepemimpinan, kurikulum, dan sebagainya, yang harus diatur sehingga menciptakan suasana yang memungkinkan terselenggaranya kondisi-kondisi belajar mengajar yang baik sehingga mencapai tujuan pendidikan.

Untuk melaksanakan pekerjaan yang demikian kompleks, rumit dan banyak seginya itu, diperlukan orang-orang yang cakap dan memiliki pengertian yang luas tentang pelaksanaan dan tujuan sekolah itu, dan hubungan antara segi-segi yang satu dengan segi yang lain. Untuk itu pula maka diperlukan adanya pemimpin sekolah yang memiliki syarat-syarat yang dituntut di dalam melaksanakan kepemimpinan sekolah. Syarat-syarat yang dimaksud tercakup di dalam administrasi pendidikan atau administrasi sekolah.

Tanpa administrasi dan kepemimpinan yang baik, sulit kiranya bagi sekolah untuk berjalan lancar menuju ke arah tujuan pendidikan dan pengajaran yang seharusnya dicapai sekolah itu. Banyak sekali peristiwa dan kesulitan serta hambatan yang mungkin terjadi tanpa diduga sebelumnya, yang mengharuskan guru-guru dan kepala-kepala sekolah memikul tanggung jawab dan mengambil kebijaksanaan. Suatu sekolah dapat berjalan baik dan berarah jika setiap tahun sekolah itu menentukan bagaimana rencana dan kebijakan itu dapat dilaksanakan dengan baik hendaknya dikumpulkan. Rencana atau program dan kebijakan dengan baik hendaknya selalu disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat dan pembaharuan pendidikan.

Tidak pula dapat diabaikan bahwa, untuk melaksanakan rencana atau program sehingga mencapai hasil yang baik, diperlukan adanya organisasi dan koordinasi yang baik dan teratur, adanya komunikasi yang jelas dan lancar, pengawasan atau supervisi yang kontinyu dan konsekuen, dan adanya penilaian (evaluasi) yang dilakukan dengan teratur dan tepat. Untuk

itu, setiap akhir tahun perlu diadakan evaluasi untuk menilai rencana mana yang telah berhasil dan dapat berjalan lancar, dan mana yang mengalami kesukaran dan perlu diperbaiki.

Perencanaan, organisasi, koordinasi, komunikasi, supervisi, dan evaluasi, kesemuanya adalah fungsi-fungsi administrasi pendidikan yang pokok dan sangat penting. Semua kegiatan sekolah akan dapat berjalan lancar dan berhasil baik jika pelaksanaannya melalui proses-proses yang menuruti garis fungsi-fungsi administrasi pendidikan tersebut. (M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 1990, hal 14).

INFO



**Gambar 1.2 Ilustrasi kota Yogyakarta,
Sumber: <http://www.indonesia.travel>**

Yogyakarta adalah kota dengan banyak sebutan, mulai dari kota budaya, kota pelajar, kota wisata, kota gudheg, kota sepeda, hotspot town, dan masih banyak lagi. Yogyakarta adalah juga miniatur Indonesia. Di kota ini tinggal berbagai macam orang dengan latar suku bangsa yang beragam. Namun demikian keberagaman budaya yang ada di Yogyakarta bisa berpadu dengan indah, tanpa memicu konflik yang berarti.

Di Yogyakarta orang-orang yang dengan berbagai latar belakang sosial dan pendidikan bisa berbaur secara harmonis. Banyak intelektual, seniman dan budayawan besar yang pernah mengasah ilmunya di Yogyakarta. Tidak mengherankan, sebab Yogyakarta juga dijuluki sebagai kota pendidikan. Dimana ratusan perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta, tumbuh menjamur di kota Yogyakarta.

D. Tujuan Administrasi Pada Umumnya

Apa sebenarnya tujuan dari administrasi pendidikan ini?, tujuan administrasi pendidikan tidak lain ialah agar semua kegiatan yang diupayakan itu mendukung tercapainya tujuan pendidikan atau dengan kata lain administrasi digunakan didalam dunia pendidikan adalah agar tujuan pendidikan tercapai.

S.P. Siagian dan Carver (1975) mengatakan, ada 4 tujuan administrasi yaitu: efektivitas produksi, efisiensi, kemampuan menyesuaikan diri (*adaptiveness*), dan kepuasan kerja. (H.M. Chandler, *Administrasi Pendidikan*, jakarta: Rineka Cip ta, thn 2010,hal 17)

Seperti yang kita ketahui sasaran administrasi pendidikan adalah manusia, maka pelaksanaannya tidak boleh tidak dapat disamakan dengan "ordenil mesin". Sifat administrasinya pun tidak bisa bersifat *mekanistis* (seperti kerja mesin). Pelaksanaan administrasi pendidikan harus berdasarkan pada prinsip-prinsip yang sifatnya kooperatif dan demokratis. Kegiatan administrasi pendidikan hendaknya didasarkan pada:

1. Tujuan pendidikan dan perkembangan anak didik
2. Adanya koordinasi dalam semua usaha
3. Penggunaan waktu, tenaga dan alat secara efektif dan efisien
4. Partisipasi yang luas dalam menentukan kebijakan dan program
5. Memindahkan kekuasaan yang sesuai dengan tanggung jawab
6. Menghindarkan *overlapping* fungsi (fungsi yang saling tum-pang tindih).

Menurut pandangan penulis, tujuan administrasi pendidikan dapat dikelompokkan kepada tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah, dan tujuan jangka panjang. Tujuan jangka pendek dari administrasi pendidikan adalah agar tersusun dan terlaksana suatu sistem pengelolaan *komponen instrumental* dari proses pendidikan yang meliputi komponen siswa, pegawai guru, sarana/prasarana, organisasi, pembiayaan, tata usaha dan hubungan sekolah dengan masyarakat, agar terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara efektif yang menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah yang bersangkutan.

Tujuan jangka menengah administrasi pendidikan mengarah kepada

pencapaian tujuan *institusional* (Lembaga) setiap jenis dan jenjang serta program pendidikan. Sedangkan tujuan jangka panjang administrasi pendidikan adalah tujuan yang diarahkan untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Selain itu, secara operasional administrasi pendidikan bertujuan untuk:

1. Memudahkan pekerjaan administrasi dalam bidang pendidikan, memudahkan proses pelaksanaannya, memanfaatkan potensi manusia dan material yang diharapkan akan dapat menghasilkan keputusan-keputusan administrasi dalam bidang pendidikan yang sifatnya realistis, kolektif, dan sehat untuk mencapai penyelesaian masalah administrasi dalam bidang pendidikan yang dihadapi.
2. Menciptakan iklim ruhaniah, psikologis dan sosial dengan memperhatikan dan memupuk kejujuran, amanah, keikhlasan dalam bekerja.
3. Meningkatkan moral dan semangat kesetiakawanan di antara individu yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan administrasi pada lembaga pendidikan.
4. Meningkatkan produktivitas kerja para pekerja, serta memperbaiki kualitas, metode dan media dalam kaitannya untuk mencapai tujuan pendidikan.
5. Meningkatkan kemampuan pekerja dan mempertinggi pengetahuan, keterampilan dan sikap secara terus menerus dalam melakukan pekerjaan yang diemban.
6. Mengadakan perubahan yang diinginkan dalam proses pendidikan dengan seluruh aspeknya dan mendorong peserta didik dalam mencapai pertumbuhan yang menyeluruh dan utuh, serta dapat melakukan penyesuaian dalam masyarakat yang selalu mengalami perubahan.
7. Menghubungkan antara proses pendidikan dan tujuan-tujuan pembangunan dalam masyarakat, serta mempererat hubungan pendidikan dengan masyarakat/ lingkungan.

E. Manfaat Administrasi Pendidikan

Setelah kita membaca beberapa penjelasan diatas, maka perlu juga kita

ketahui tentang **bagaimana manfaat administrasi pendidikan itu sendiri**. Adapun manfaat administrasi pendidikan menurut *Asnawir* adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan iklim kerja yang baik untuk menerapkan prinsip-prinsip hubungan kemanusiaan yang sehat dengan menekankan penghargaan kepada setiap orang pada lembaga pendidikan yang bersangkutan.
2. Mengangkat derajat kinerja pekerja dan menolong mensukseskan dan memperbaiki kinerja tersebut.
3. Mendorong, menterjemahkan, merubah pikiran-pikiran dan teori-teori pendidikan menjadi kurikulum, program, metode, media, prosedur dan berbagai aktivitas pendidikan lainnya untuk menempuh jalan yang tepat dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.
4. Berusaha menghubungkan/mempertemukan lembaga pendidikan dengan masyarakat kearah pengembangan, kemajuan dan kestabilan.

Selanjutnya *Ahmad Sabri* dalam bukunya "administrasi pendidikan" menyebutkan manfaat administrasi pendidikan bagi seorang tenaga kependidikan yang mempelajari administrasi pendidikan adalah:

1. Dapat mengetahui dan menyadari akan tugas-tugas dan kewenangan yang mesti dipikulnya serta mengetahui bagaimana cara-cara melaksanakan tugas-tugas dan kewenangan masing-masing.
2. Dapat menghindarkan kesalahan-kesalahan kerja atau *overlapping* kerja/ tugas.
3. Mengetahui bagaimana melaksanakan sesuatu kegiatan kependidikan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan supaya tercapai efektif serta secara tepat.
4. Mengetahui batas-batas hak dan kewajiban masing-masing tenaga kependidikan.

F. Fungsi-Fungsi Pokok Administrasi Pendidikan

Adapun proses administrasi pendidikan itu meliputi fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, komunikasi, supervisi kepegawaian dan pembiayaan dan evaluasi. Semua fungsi tersebut saling berkaitan satu sama lain sangat erat. Maka di bawah ini dijelaskan fungsi

pokok administrasi pendidikan secara singkat yaitu:

1. Perencanaann (*planning*) adalah aktivitas memikirkan dan memilih rangkaian tindakan-tindakan yang tertuju pada tercapainya maksud-maksud dan tujuan pendidikan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah aktivitas-aktivitas menyusun dan membentuk hubungan-hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan pendidikan.
3. Pengoordinasian (*coordinating*) adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik dan tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai tujuan.
4. Komunikasi adalah proses hendak mempengaruhi sikap dan perbuatan orang-orang dalam struktur organisasi.
5. Supervisi sebagai fungsi administrasi pendidikan berarti aktivitas-aktivitas untuk menentukan kondisi-kondisi/ syarat-syarat yang *esensial* yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan.
6. Kepegawaian (*staffing*) merupakan aktivitas untuk menentukan, memilih, menempatkan dan membimbing personel.
7. Pembiayaan (*budgeting*) meliputi perencanaan biaya yang diperlukan, bagaimana penggunaannya sampai dengan pengawasan agar dalam penggunaan dana tepat sasaran.
8. Penilaian (*evaluation*) adalah aktivitas untuk meneliti dan mengetahui sampai dimana pelaksanaan yang dilakukan di dalam proses keseluruhan organisasi mencapai hasil sesuai dengan rencana atau program yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

Perlu ditekankan disini bahwa fungsi-fungsi pokok yang telah dibicarakan di atas satu sama lain sangat erat hubungannya, dan kesemuanya merupakan suatu proses keseluruhan yang tidak terpisahkan satu sama lain dan merupakan rangkaian kegiatan yang kontinyu.

G. Scope (Bidang Garapan) Administrasi Pendidikan

Setelah kita mengerti tentang apa itu administrasi, sejarah perkembangannya, penggolongannya, tujuan, serta manfaatnya dll. Untuk mempraktikkan administrasi pendidikan ini, hal terpenting yang harus kita ketahui ialah

scope (bidang garapan) dari administrasi pendidikan itu sendiri.

Dengan melihat kepada unsur-unsur pokok dalam administrasi seperti yang telah penulis kemukakan sebelumnya, jelas bahwa bidang-bidang yang tercakup di dalam proses kegiatan administrasi pendidikan mempunyai ruang lingkup/bidang garapan yang sangat luas. Berikut akan penulis uraikan pula secara lebih rinci tentang ruang lingkup administrasi pendidikan, yaitu sebagai berikut :

1. Administrasi tata laksana sekolah, meliputi:

- a. Organisasi dan struktur pegawai tata usaha.
- b. Anggaran belanja keuangan sekolah.
- c. Masalah kepegawaian dan kesejahteraan personil sekolah.
- d. Masalah perlengkapan dan perbekalan.
- e. Keuangan dan pembukuannya.

2. Administrasi personel guru dan pegawai sekolah, meliputi:

- a. Pengangkatan dan penempatan tenaga guru.
- b. Organisasi personel guru-guru.
- c. Masalah kepegawaian dan kesejahteraan guru.
- d. Rencana orientasi bagi tenaga guru yang baru.
- e. *Inservice training* dan upgrading guru-guru.

3. Administrasi peserta didik, meliputi:

- a. Organisasi dan perkumpulan peserta didik.
- b. Masalah kesehatan dan kesejahteraan peserta didik.
- c. Penilaian dan pengukuran kemajuan peserta didik.
- d. Bimbingan dan penyuluhan bagi peserta didik (*guidance and counseling*).

4. Supervisi pengajaran, meliputi:

- a. Usaha membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai tata usaha dalam menjalankan tugasnya masing-masing sebaik-baiknya.
- b. Usaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru dalam mengajar dan belajar yang lebih baik.
- c. Mengusahakan cara-cara menilai hasil-hasil pendidikan dan

pengajaran.

5. Pelaksanaan dan pembinaan kurikulum, meliputi:

- a. Mempedomani dan merealisasikan apa yang tercantum di dalam kurikulum sekolah yang bersangkutan dalam usaha mencapai dasar-dasar dan tujuan pendidikan dan pengajaran.
- b. Menyusun dan melaksanakan organisasi kurikulum beserta materi-materi, sumber-sumber dan metode-metode pelaksanaannya, disesuaikan dengan pembaharuan pendidikan dan pengajaran serta kebutuhan masyarakat dan lingkungan sekolah.

6. Pendirian dan perencanaan bangunan sekolah, meliputi:

- a. Cara memilih letak dan menentukan luas tanah yang dibutuhkan.
- b. Mengusahakan, merencanakan dan menggunakan biaya pendirian gedung sekolah.
- c. Menentukan jumlah dan luas ruangan-ruangan kelas, kantor, gudang, asrama, lapangan olah raga, dan sebagainya.
- d. Cara-cara penggunaan gedung sekolah dan fasilitas-fasilitas lain yang efektif dan produktif, serta pemeliharannya secara kontinyu.
- e. Alat-alat perlengkapan sekolah dan alat-alat pelajaran yang dibutuhkan

7. Hubungan sekolah dengan masyarakat :

Hal ini mencakup hubungan sekolah dengan sekolah-sekolah lain, hubungan sekolah dengan instansi-instansi lain dan hubungan sekolah dengan masyarakat pada umumnya. Hendaknya semua hubungan itu merupakan hubungan kerjasama yang bersifat *pedagogis*, *sosiologis* dan produktif yang dapat mendatangkan keuntungan dan perbaikan serta kemajuan bagi kedua belah pihak.

Dari apa yang telah diuraikan di halaman sebelumnya, ruang lingkup yang tercakup di dalam administrasi pendidikan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Administrasi material, yaitu kegiatan administrasi yang menyangkut bidang-bidang materi/ benda-benda seperti ketatausahaan sekolah, administrasi keuangan, dan lain-lain.
2. Administrasi personil, mencakup didalamnya administrasi personil

guru dan pegawai sekolah, dan juga administrasi peserta didik.

3. Administrasi kurikulum, yang mencakup didalamnya penyusunan kurikulum, pembinaan kurikulum, pelaksanaan kurikulum, seperti pembagian tugas mengajar pada guru-guru, penyusunan silabus, dan sebagainya.

H. Administrasi Pendidikan dan Administrasi Sekolah

Administrasi sekolah dalam uraian ini difokuskan pada pengaplikasian ilmu administrasi pendidikan di lingkungan lembaga pendidikan (persekolahan). Pembatasan ini memberi bingkai pembahasan yang dikonsentrasikan pada wadah (institusi) tertentu yaitu khusus pada lembaga pendidikan formal (sekolah), dengan maksud untuk mengurangi atau meniadakan uraian lebih jauh dan meluas pada hal-hal lain di luar dari sistem persekolahan. Selain itu, pada administrasi pendidikan cakupannya meliputi kantor-kantor pendidikan dan kebudayaan dari pusat sampai daerah, maka pada administrasi sekolah hanya dikonsentrasikan pemikiran khusus pada administrasi lembaga pendidikan formal termasuk tata usaha sekolah.

Stephen J. Knezevich, dalam bukunya "*administration of Public Education*", mengemukakan pengertian administrasi sekolah sebagai berikut: *School administration is a process concerned with creating, maintaining, stimulating, and unifying the energies within an education toward realization of the pre determined objective.* (Piet A. Sahertian, dkk, 1982:5). Maksudnya adalah "Administrasi sekolah adalah suatu proses yang terdiri dari usaha mengkreasi, memelihara, menstimulir, dan mempersatukan semua daya yang ada pada suatu lembaga pendidikan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan lebih dahulu".

Jan Turang, bukunya "Administrasi Sekolah" juga mengemukakan pengertian administrasi sekolah sebagai "keseluruhan proses pengendalian, pengurusan dan pengaturan usaha-usaha untuk mencapai dan melaksanakan tujuan sekolah. (Jan Turang, 1973:14).

Sedangkan *Oteng Sutisna*, dalam bukunya "Guru dan Administrasi Sekolah", mengemukakan pula bahwa "administrasi sekolah sebagai keseluruhan rangkaian kegiatan memimpin dengan mana tujuan-tujuan sekolah dan cara-cara untuk mencapainya dikembangkan dan dijalankan. Ini

meliputi kegiatan mengorganisasi personil, membentuk berbagai hubungan-hubungan organisasi, menyalurkan tanggung jawab, merencanakan kegiatan-kegiatan, mengkoordinasikan pelayanan-pelayanan pengajaran, membangun semangat guru-guru, mendorong inisiatif orang-orang dan kerjasama dalam kelompok ke arah tercapainya tujuan-tujuan dan nilai hasil-hasil dari rencana, prosedur, serta pelaksanaannya oleh guru-guru di sekolah. (Oteng Sutisna, 1979:3)

Dengan menganalisis maksud dan tujuan serta hakekat dari pengertian administrasi sekolah tersebut di atas, kiranya cukup sebagai sampel/ccontoh yang dapat memberikan masukan bagi penulis untuk menetapkan suatu kesimpulan sebagai berikut: yang dimaksud dengan administrasi sekolah adalah keseluruhan proses kegiatan segala sesuatu urusan sekolah yang dilaksanakan oleh personil sekolah (Kepala Sekolah, dan Stafnya, guru-guru dan karyawan sekolah lainnya) dalam suatu kerjasama yang harmonis untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran di sekolah secara efektif dan efisien.

Lalu, berdasarkan uraian-uraian di atas pula, maka administrasi sekolah sebagai pengaplikasiannya ke dalam lembaga pendidikan formal (sekolah) dapat diartikan sebagai berikut:

1. Administrasi sekolah adalah suatu proses keseluruhan kegiatan yang berupaya merencanakan, mengatur (mengurus), melaksanakan dan mengendalikan semua urusan sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran di sekolah.
2. Administrasi sekolah merupakan suatu proses pemanfaatan segala sumber (potensi) yang ada di sekolah, baik personil (Kepala sekolah dan stafnya serta guru-guru dan karyawan sekolah lainnya) maupun material (kurikulum, alat/media) dan fasilitas (sarana dan prasarana) serta dana yang ada di sekolah secara efektif.
3. Administrasi sekolah merupakan suatu proses kerjasama yang meliputi proses sosial, proses teknis, proses fungsional dan proses operasional penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
4. Administrasi sekolah sebagai suatu alat untuk melaksanakan dan mewujudkan tujuan pendidikan di sekolah yang meliputi:

tujuan umum pendidikan, tujuan institusional (tujuan lembaga), tujuan kurikuler (tujuan bidang studi atau mata pelajaran), tujuan instruksional umum (TUP) dan tujuan instruksional khusus (TKP).

5. Administrasi sekolah merupakan suatu proses yang berlangsung dalam suatu wadah (organisasi) yang disebut organisasi sekolah dan juga dalam suatu sistem dan mekanisme yang bersifat normal, karena seluruh penyelenggaraan administrasi sekolah diatur dan diurus berdasarkan aturan-aturan tertentu yang ditetapkan oleh pemerintah. Aturan-aturan formal inilah yang membatasi kegiatan-kegiatan pengelolaan pendidikan yang berhubungan dengan jenis dan tingkat sekolah tertentu, sehingga kita kenal adanya administrasi SD, administrasi sekolah menengah (SMTP dan SMTA), administrasi perguruan tinggi, dan sebagainya.

Kesimpulan yang dapat diungkapkan penulis dari seluruh pengertian administrasi sekolah di atas, pada hakekatnya dapat diklasifikasikan atas dua kegiatan utama, yaitu kegiatan administrasi sebagai usaha pengendalian kegiatan pencapaian tujuan pendidikan di satu pihak, dan kegiatan operasional kependidikan untuk mencapai tujuan tersebut di pihak yang lain. Kegiatan operasional kependidikan ialah kegiatan teknis edukatif, seperti kegiatan belajar mengajar, bimbingan dan konseling, supervisi pendidikan, dan lain-lain. Untuk melaksanakan tugas-tugas operasional tersebut secara efektif diperlukan sejumlah tenaga profesional dalam bidang kependidikan termasuk juga kemampuan profesional di bidang penguasaan materi bidang studi/mata pelajaran di luar bidang kependidikan. Sedangkan kegiatan administratif kependidikan adalah menyangkut kemampuan mengendalikan kegiatan operasional tersebut agar secara serempak seluruhnya bergerak dan terarah pada pencapaian tujuan yang ditetapkan. Tujuan ini pada dasarnya untuk mewujudkan efektivitas dan efisiensi kerja yang tinggi dalam menyelenggarakan tugas-tugas operasional yang bersifat teknis edukatif di lingkungan lembaga pendidikan formal tertentu.

I. Manajemen dan Administrasi Pendidikan

Setelah membahas secara mendalam tentang administrasi pendidikan, maka selanjutnya kita akan membahas manajemen. Manajemen dan

administrasi pendidikan memanglah sesuatu yang tak dapat dipisahkan, lalu **bagaimana hubungan serta kaitan antara Manajemen dan Administrasi Pendidikan**, Berikut akan penulis uraikan terlebih dahulu pengertian perkata dari **Manajemen, pendidikan, maupun Manajemen Pendidikan**

1. Definisi Manajemen

Menurut asal katanya, *Management* berasal dari kata latin yaitu "*manus*" yang artinya "*to control by hand*" atau "*gain result*". Kata manajemen mungkin juga berasal dari bahasa Italia *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," Kata ini mendapat pengaruh dari bahasa Perancis *manège* yang berarti "kepemilikan kuda" (yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda), dimana istilah Inggris ini juga berasal dari bahasa Italia. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Manajemen dapat didefinisikan sebagai "proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan untuk *optimasi* penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien". Jadi berdasarkan pengertian diatas, menurut simpulan penulis, Manajemen adalah Suatu Proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Kemudian ada juga pendapat Mary Parker Follet tentang pengertian manajemen, menurutnya manajemen Adalah sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti mengungkapkan bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Ricky W. Griffin berpendapat bahwa, Manajemen Adalah sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Oey Liang Lee juga berpendapat bahwa, Manajemen adalah seni

dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Lalu menurut Eiji Ogawa Manajemen adalah Perencanaan, Pengimplementasian dan Pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk system pembuatan barang yang dilakukan oleh organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Dari beberapa definisi menurut asal kata dan definisi dari pendapat ahli diatas, maka dapat kita tarik kesimpulan mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen itu. Jadi, kesimpulannya manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola sumber daya yang berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute* dan *information* untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

2. Definisi Serta Tujuan Pendidikan

Dalam UU Sisdiknas Pasal 1 ayat 1 dikatakan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Sedangkan menurut *M.J. Langeveld*, Pendidikan adalah merupakan upaya manusia dewasa membimbing manusia yang belum dewasa kepada kedewasaan. Pendidikan ialah usaha menolong anak untuk melaksanakan tugas-tugas hidupnya, agar bisa mandiri, akil-baligh, dan bertanggung jawab secara susila. Jadi pendidikan adalah usaha mencapai penentuan diri-susila dan tanggung jawab.

Tujuan Pendidikan menurut *langeveld*, ialah Pendewasaan diri, dengan ciri-cirinya yaitu: kematangan berpikir, kematangan emosional, memiliki harga diri, sikap dan tingkah laku yang dapat diteladani serta kemampuan pengevaluasian diri. Kecakapan atau sikap mandiri, yaitu dapat ditandai pada sedikitnya ketergantungan pada orang lain dan selalu berusaha

mencari sesuatu tanpa melihat orang lain.

Dan juga, pengertian pendidikan menurut *driyarkara*, Pendidikan didefinisikan sebagai upaya memanusiakan manusia muda atau pengangkatan manusia muda ke taraf insani.

Lalu, pengertian pendidikan menurut *Stella van Petten Henderson*, pendidikan merupakan kombinasi dari pertumbuhan dan perkembangan insani dengan warisan sosial. Pendidikan juga merupakan pembentukan hati nurani serta proses pembentukan diri dan penentuan diri secara etis, sesuai dengan hati nurani.

Kemudian, pengertian pendidikan menurut *John Dewey*, "*Education is all one with growing, it has no end beyond itself*". Yang artinya "pendidikan adalah segala sesuatu bersamaan dengan pertumbuhan, pendidikan sendiri tidak punya tujuan akhir di balik dirinya".

H.H Horne juga mengemukakan, Dalam pengertian luas, pendidikan merupakan perangkat dengan mana kelompok sosial melanjutkan keberadaannya memperbaharui diri sendiri, dan mempertahankan ideal-idealnya. *Carter V. Good* juga berpendapat bahwa pendidikan adalah proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan perilaku yang berlaku dalam masyarakatnya. Proses sosial dimana seseorang dipengaruhi oleh sesuatu lingkungan yang dipimpin (khususnya di sekolah) sehingga ia dapat mencapai kecakapan sosial dan mengembangkan kepribadiannya.

Ada juga pengertian pendidikan menurut *Theodore Brameld*, Istilah pendidikan mengandung fungsi yang luas dari pemelihara dan perbaikan kehidupan suatu masyarakat, terutama membawa warga masyarakat yang baru mengenal tanggung jawab bersama di dalam masyarakat.

Jadi setelah membaca beberapa pengertian diatas, dapat kita pahami bahwa pendidikan adalah suatu proses yang lebih luas daripada proses yang berlangsung di dalam sekolah saja. Pendidikan adalah suatu aktivitas sosial yang memungkinkan masyarakat tetap ada dan berkembang. Di dalam masyarakat yang kompleks, fungsi pendidikan ini mengalami spesialisasi dan melembaga dengan pendidikan formal yang senantiasa tetap berhubungan dengan proses pendidikan informal di luar sekolah.

Sementara itu, tujuan pendidikan adalah menciptakan seseorang yang berkualitas dan berkarakter sehingga memiliki pandangan yang luas kedepan untuk mencapai suatu cita-cita yang di harapkan dan mampu beradaptasi secara cepat dan tepat di dalam berbagai lingkungan. Karena pendidikan itu sendiri memotivasi diri kita untuk lebih baik dalam segala aspek kehidupan.

Sedangkan tujuan Pendidikan dalam (UU Sisdiknas Pasal 3) menyatakan bahwa Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

3. Definisi Manajemen Pendidikan

Dilihat dari sejumlah pengertian manajemen dan pengertian pendidikan diatas, maka kita dapat mendefinisikan Manajemen Pendidikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola sumber daya yang berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute dan information* untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien dalam bidang pendidikan.

BAB II

Dasar-Dasar Kepemimpinan Dalam Pendidikan

A. Definisi Kepemimpinan Pendidikan

Sebelum membahas lebih jauh mengenai kepemimpinan pendidikan, ada baiknya para pembaca sekalian mengetahui **apa itu yang dimaksud dengan pemimpin**, Pengertian pemimpin menurut *Suradinata* (1997:11) adalah orang yang memimpin kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga.

Sedangkan **kepemimpinan** adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut pendapat *Winardi* (1990:32) bahwa pemimpin terdiri dari pemimpin formal (*formal leader*) dan pemimpin informal (*informal leader*). Pemimpin formal adalah seorang (pria atau wanita) yang oleh organisasi tertentu (swasta atau pemerintah) ditunjuk (berdasarkan surat-surat keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan) untuk memangku sesuatu jabatan dalam struktur organisasi yang ada dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula. Sedangkan kepemimpinan menurutnya ialah merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor intern maupun faktor ekstern.

Siagian (1986:12) juga berpendapat bahwa kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi maupun lebih rendah

daripadanya dalam berfikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin *individualistik* dan *egosentrik* berubah menjadi perilaku *organisasional*.

Menurut *D.E. McFarland* mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lalu *J.M. Piffner* juga berpendapat bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang di inginkan. Kemudian *Oteng Sutisna* juga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan proses baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan, pendidikan itu ialah yang bersifat universal, berlaku dan terdapat pada kepemimpinan diberbagai bidang kegiatan atau hidup manusia. Lalu **Pengertian umum** kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membuat pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.

Berikut dibawah ini merupakan pengertian kepemimpinan dan pendidikan menurut beberapa ahli;

1. Menurut *Mardjiin Syam* (1966: 11) kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau proses pemberi jalan yang mudah (fasilitas) dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Lalu menurut *Kimball Wiles* (1961: 29), Penekanan kepemimpinan itu sebagai sesuatu sumbangan dari setiap orang yang dapat bermanfaat di dalam penetapan dan pencapaian tujuan group secara bersama
3. *George R. Terry* (1977: 410-411) juga mengatakan Kepemimpinan adalah hubungan didalam seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam bertugas untuk memenuhi tujuan pemimpin

4. Kemudian *Andrew Sikula* (1992 : 117) juga berpendapat bahwa Kepemimpinan adalah proses administrasi yang berkenaan dengan mengarahkan tanggungjawab dan aksi lainnya
5. *Ahmad Rohani H.M.* juga mengemukakan tentang definisi kepemimpinan, ia mengatakan **kepemimpinan pendidikan** adalah segenap proses kegiatan usaha mempengaruhi, menggerakkan dan mengkoordinasikan personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui kerjasama mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah dirumuskan.

Jadi artian padat *kepemimpinan pendidikan* menurut beberapa pendapat ahli diatas ialah sebagai "satu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran." (*Diriwat dan kawan-kawan, 1976, hlm 22*).

Berdasarkan uraian singkat diatas, dapat penulis kemukakan bahwa tugas kepemimpinan pendidikan, yaitu: membantu orang-orang di dalam masyarakat sekolah merumuskan tujuan-tujuan pendidikan, memperlancar proses belajar-mengajar dan mengembangkan pengajaran yang lebih efektif, membentuk atau membangun suatu unit organisasi yang produktif, membimbing dan mengarahkan pertumbuhan dan perkembangan kehidupan anak didik dari satu tahap ke tahap lain sampai meraih titik kemampuan yang optimal. Lalu yang dapat kita ketahui ialah kepemimpinan merupakan salah satu kunci utama yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan *efektivitas* kerja dalam organisasi perusahaan. apabila pemimpin tidak dapat menjalankan dan mengkoordinir semua sumber daya yang ada di perusahaan maka akan menimbulkan masalah besar, karena dapat mengakibatkan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan menjadi sulit untuk tercapai. Dan dari keseluruhan definisi kepemimpinan tersebut dapat kita ketahui bahwa Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau

kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan juga diketahui sebagai suatu kegiatan memengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan sering pula dikenal sebagai kemampuan untuk memperoleh kesepakatan anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

Lalu yang juga dapat kita ketahui, kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin pada satu lembaga satuan pendidikan. Tanpa kehadiran kepemimpinan pendidikan, proses pendidikan termasuk pembelajaran tidak akan berjalan efektif. Kepemimpinan pendidikan adalah pemimpin yang proses keberadaannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan, atau ditetapkan oleh pemerintah.

B. Tujuan dan Fungsi Kepemimpinan

Berbicara masalah fungsi dan peranan kepemimpinan pendidikan dalam buku ini, maka kita perlu memperhatikan kembali definisi kepemimpinan secara umum sebagaimana telah disinggung pada pembahasan sebelumnya, kemudian apabila pengertian kepemimpinan tersebut kita kaitkan dengan pendidikan sebagai tolak ukur pencapaian tujuan maka kita akan menemukan konsep baru, yaitu suatu serangkaian aktifitas untuk menumbuhkembangkan kerjasama yang baik antar personal di lingkungan pendidikan yang telah ditetapkan.

Lalu **apakah fungsi fungsi dari kepemimpinan** itu sendiri?, Adapun fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain:

1. Fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai antara lain:
 - a. Memikir, merumuskan dengan teliti tujuan kelompok serta menjelaskan supaya anggota-anggota selalu dapat menyadari dalam bekerja sama mencapai tujuan itu.
 - b. Memberi dorongan kepada para anggota kelompok serta menjelaskan situasi dengan maksud untuk dapat ditemukan rencana-rencana kegiatan kepemimpinan yang dapat memberi

- harapan baik.
- c. Membantu para anggota kelompok dalam mengumpulkan keterangan-keterangan yang perlu supaya dapat mengadakan pertimbangan-pertimbangan yang sehat.
 - d. Menggunakan kesanggupan-kesanggupan dan minat khusus dari anggota kelompok
 - e. Memberi dorongan kepada setiap anggota untuk melahirkan peranan, pikiran dan, memilih buah pikiran yang baik dan berguna dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh kelompok.
 - f. Memberi kepercayaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada anggota dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kemampuan masing-masing demi kepentingan bersama (Hendyat Soetopo,1988:4-5).
2. Fungsi kepemimpinan pendidikan yang berhubungan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat, antara lain :
- a. Memupuk dan memelihara kesediaan kerjasama didalam kelompok demi tercapainya tujuan bersama.
 - b. Menanamkan dan memupuk perasaan pada anggota masing-masing melalui penghargaan terhadap usaha -usahanya
 - c. Mengusahakan suatu tempat pekerjaan yang menyenangkan baik ruangan, baik fasilitas maupun situasi
 - d. Menggunakan kelebihan-kelebihan yang terdapat pada pimpinan untuk memberi sumbangan dalam kelompok menuju pencapaian tujuan bersama (Hendyat Soetopo,1988:5-6).

Pada kenyataan sekarang ini lembaga pendidikan baik yang formal maupun non-formal semakin nampak di masyarakat terhadap keberadaan akan lembaga tersebut. Oleh karena itu kehadirannya perlu dipertahankan dan ditumbuh kembangkan. Hal yang paling penting dalam masalah ini adalah peran pemimpin dan kepemimpinan pendidikan dalam *memanage* organisasi kependidikan sehingga mendapat kepercayaan dari masyarakat.

Dalam menjalankan suatu organisasi, maka seorang pemimpin harus pandai membaca situasi yang ada karena kepekaan seorang pemimpin harus pandai membaca situasi yang ada karena kepekaan seorang pemimpin dalam setiap situasi sangat menentukan keberhasilan dalam suatu organisasi,

misalnya dalam memberikan tugas dan tanggung jawab kepada anggota-anggotanya. Sehingga masing-masing anggota merasa memiliki tugas dan tanggung jawab sendiri yang akhirnya tercipta hubungan sosial yang baik yang dapat mewarnai dinamika kerja. Dinamika kerja seperti inilah yang dapat melahirkan peranan baru bagi seorang pemimpin, kalau sebelumnya berperan sebagai penanggung jawab, pembuat rencana serta pengarah pada anggota-anggotanya, maka dengan peranan baru tersebut seorang pemimpin berperan sebagai pelatih dan sebagai koordinator kelompok.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh bapak pendidik kita, *Ki Hajar Dewantara* (yang dikutip oleh Ngalim Purwanto 1995:66) bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan sebagai berikut:

Ing ngarso sung tulodho
Ing madyo mangun karso
Tutwuri handayani.

Seorang pemimpin harus menyadari adanya peranan-peranan yang disebut diatas, guna menjalankan tugasnya sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

Lalu **bagaimanakah fungsi kepemimpinan secara operasional?**. Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:



Gambar 2.1 lima fungsi pokok kepemimpinan

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas melakukan semuanya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi Delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima

delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (efektif) mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara kompleks, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerja sama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing, menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab, dan pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Selain itu terdapat juga beberapa fungsi kepemimpinan pendidikan yang lain yaitu berkaitan dengan penciptaan suasana pekerjaan yang sehat, memupuk dan memelihara kesediaan kerja sama di dalam kelompok demi terciptanya tujuan bersama menanamkan dan memupuk perasaan para anggota masing-masing bahwa mereka termasuk dalam kelompok, mengusahakan suatu tempat pekerjaan yang menyenangkan baik ruangan, fasilitas maupun situasi.

Selain memiliki beberapa fungsi yang sangat kompleks, pemimpin juga mempunyai beberapa kelebihan yang dapat menjadikannya seorang pemimpin yang sukses. Menurut *Ralph M. Stogdill* dalam bukunya yang berjudul "*Hand Book Of Leadership*" (1989), menyatakan bahwa pemimpin itu harus memiliki beberapa kelebihan, yaitu :

- a. Kapasitas: kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau *verbal facility*, keaslian karakter, dan kemampuan menilai.
- b. Prestasi (*Achievement*) : gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga, dan atletik, dan sebagainya.

- c. Tanggung Jawab : mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
- d. Partisipasi : aktif, memiliki *sosiabilitas* tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- e. Status : meliputi kedudukan sosial ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenar.

Jadi kepemimpinan atau *leadership* ini merupakan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin (*leader*), yang dalam penerapannya harus mengandung konsekuensi terhadap diri si pemimpin, diantaranya adalah :

- a. Harus berani mengambil keputusan sendiri secara tegas dan tepat (*decision making*)
- b. Harus berani menerima resiko sendiri
- c. Harus berani menerima tanggung jawab sendiri (*The Principle of Absoluteness of Responsibility*).

(Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. (2003). Manajemen Motivasi. Penerbit PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.)

C. Konsep-Konsep dan Teori Seorang Pemimpin

Setelah kita membahas tentang pengertian serta fungsi dan tujuan dari kepemimpinan, berikutnya akan kita bahas lebih mendalam tentang **bagaimanakah konsep serta teori dari seorang pemimpin**. Para ahli teori kepemimpinan telah mengemukakan beberapa teori tentang timbulnya Seorang Pemimpin. Dalam hal ini terdapat 3 teori yang menonjol (Sunindhia dan Ninik Widiyanti, 1988:18), yaitu:

1. Teori Genetik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, "pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk" (*Leaders are born and not made*). Pandangan terori ini bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin karena "keturunan" atau ia telah dilahirkan dengan "membawa bakat" kepemimpinan. Teori keturunan ini, dapat saja terjadi, karena seseorang dilahirkan telah "memiliki potensi" termasuk "memiliki potensi atau bakat" untuk memimpin dan inilah yang disebut dengan faktor "dasar". Dalam kenyataannya, teori keturunan ini

biasanya dapat terjadi di kalangan bangsawan atau keturunan raja-raja, karena orang tuanya menjadi raja maka seorang anak yang lahir dalam keturunan tersebut akan diangkat menjadi raja.

2. Teori Sosial

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang yang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan (*Leaders are made and not born*). Penganut teori ini berkeyakinan bahwa semua orang itu sama dan mempunyai potensi untuk menjadi pemimpin. Tiap orang mempunyai potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja faktor lingkungan atau faktor pendukung yang mengakibatkan potensi tersebut tersalurkan dengan baik dan inilah yang disebut dengan faktor "ajar" atau "latihan".

Pandangan penganut teori ini bahwa, setiap orang dapat dididik, diajar, dan dilatih untuk menjadi pemimpin. Intinya, bahwa setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin, meskipun dia bukan merupakan atau berasal dari keturunan dari seorang pemimpin atau seorang raja, asalkan dapat dididik, diajar dan dilatih untuk menjadi pemimpin.

3. Teori Ekologik

Penganut teori ini berpendapat bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin yang baik "manakala dilahirkan" telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki.

Jadi, inti dari teori ini yaitu seseorang yang akan menjadi pemimpin merupakan perpaduan antara faktor keturunan, bakat dan lingkungan yaitu faktor pendidikan, latihan dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan bakat tersebut dapat tersalurkan dengan baik.

4. Teori Kontigensi

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu *Teori Kontigensi* atau *Teori Tiga Dimensi*. Penganut teori ini berpendapat bahwa, ada 3 faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: Bakat kepemimpinan yang dimilikinya. Pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang

pernah diperolehnya, dan Kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

Menurut *Ordway Tead*, bahwa timbulnya seorang pemimpin, adalah karena: Membentuk diri sendiri (*self constituted leader, self mademan, born leader*), dipilih oleh golongan, artinya ia menjadi pemimpin karena jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi. Lalu bisa juga ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya (Imam Mujiono, 2002: 18).

Saat ini masih banyak penelitian dan diskusi yang dilakukan untuk mencari penjelasan atas *esensi* dari kepemimpinan. Awalnya, teori-teori kepemimpinan berfokus pada kualitas apa yang membedakan antara pemimpin dan pengikut. Diantara beberapa teori tersebut adalah :

1. Great Man Theory

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin besar (*great leader*) dilahirkan, bukan dibuat (*leader are born, not made*). dan dilandasi oleh keyakinan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki sifat-sifat luar biasa dan dilahirkan dengan kualitas istimewa yang dibawa sejak lahir dan ditakdirkan menjadi seorang pemimpin di berbagai macam organisasi. Orang yang memiliki kualitas dapat dikatakan orang yang sukses dan disegani oleh bawahannya serta menjadi pemimpin besar.

Senada dengan hal tersebut, *Kartini Kartono* dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan" (2008) membagi definisi teori ini dalam dua poin, yaitu seorang pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi terlahir menjadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya dan yang kedua dia ditakdirkan lahir menjadi seorang pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga. *James* (1980), juga menyatakan bahwa setiap jaman memiliki pemimpin besar. Perubahan sosial terjadi karena para pemimpin besar memulai dan memimpin perubahan serta

menghalangi orang lain yang berusaha membawa masyarakat kearah yang berlawanan.

Teori kepemimpinan ini dikembangkan dari penelitian awal yang mencakup studi pemimpin besar. Para pemimpin berasal dari kelas yang istimewa dan memegang gelar turun-temurun. Sangat sedikit orang dari kelas bawah memiliki kesempatan untuk menjadi seorang pemimpin. *Teori great man* ini didasarkan pada gagasan bahwa setiap kali ada kebutuhan kepemimpinan, maka munculah seorang manusia yang luar biasa dan memecahkan masalah. Ketika *teori great man* diusulkan, sebagian besar pemimpin adalah laki-laki dan hal itu tidak bisa ditawar. Bahkan para peneliti tersebut juga adalah laki-laki juga, yang menjadi alasan untuk nama teori tersebut "*great man*". Konsep kepemimpinan pada teori ini yang disebut orang besar adalah *atribut* tertentu yang melekat pada diri pemimpin atau sifat personal, yang membedakan antara pemimpin dan pengikutnya.

Teori ini secara garis besar merupakan penjelasan tentang orang besar dengan pengaruh individualnya berupa karisma, intelegensi, kebijaksanaan atau dalam bidang politik tentang pengaruh kekuasaannya yang berdampak terhadap sejarah. Pada teori ini sebagian besar bersandar pada pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh *Thomas Charly* di abad 19 yang pernah menyatakan bahwa sejarah dunia tidak melainkan sejarah hidup orang-orang besar. Menurutnya, seorang pemimpin besar akan lahir saat dibutuhkan sehingga para pemimpin ini tidak bisa diciptakan.

2. Teori Sifat

Teori sifat kepemimpinan membedakan pada pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara berfokus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi masing-masing. Pada teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat atau ciri-ciri yang dimilikinya. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.

Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat atau ciri-ciri di dalam dirinya. Dalam mencari

ciri-ciri kepemimpinan yang dapat diukur, para peneliti menggunakan dua pendekatan yaitu mereka berusaha membandingkan ciri-ciri dari dua orang yang muncul sebagai pemimpin dengan ciri-ciri yang tidak demikian dan mereka membandingkan ciri pemimpin yang efektif dengan ciri-ciri pemimpin yang tidak efektif. Akan tetapi studi tentang ciri-ciri ini mengalami kegagalan untuk mengungkap secara jelas dan *konsisten* yang membedakan pemimpin dan pengikut. Hasil penelitian ini dikemukakan oleh *Cecil A. Gibb* (1969) bahwa pemimpin satu kelompok diketahui agak lebih tinggi, lebih cemerlang, lebih terbuka, dan lebih percaya diri daripada yang bukan pemimpin. Tetapi banyak orang yang memiliki ciri-ciri ini dan kebanyakan dari mereka tidak pernah menjadi pemimpin. Salah satu temuannya, orang yang terlalu cerdas dibanding dengan anggota dalam kelompok tidak muncul atau tidak menjadi seorang pemimpin, barangkali orang ini berbeda terlalu jauh dengan kelompoknya. Pada teori ini mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Selain itu, juga menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan menjadi sukses ataupun efektif di mata orang lain. Seorang pemimpin akan sukses atau efektif apabila dia memiliki sifat-sifat seperti berani bersaing, percaya diri, bersedia berperan sebagai pelayan orang lain, loyalitas tinggi, intelegensi tinggi, hubungan interpersonal baik, dan lain sebagainya. Menurut *Judith R. Gordon* menyatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki karakter, seperti kemampuan intelektual, kematangan pribadi, pendidikan, status sosial ekonomi, *human relations*, motivasi *intrinsik* dan dorongan untuk maju (*achievement drive*). Sedangkan menurut *Sondang P. Siagian* (1994:75-76), bahwa seorang pemimpin itu harus memiliki ciri-ciri ideal diantaranya :

- a. Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas (mampu beradaptasi), dan orientasi masa depan.
- b. Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi (keterkaitan), keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap

yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif.

- c. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang darurat dan yang penting, keterampilan mendidik dan berkomunikasi secara efektif

— INFO —



**Gambar 2.2 Ir. Soekarno Presiden Pertama Indonesia,
Sumber : en.tempo.co**

Ir. Soekarno sang proklamator dan sekaligus presiden pertama di Indonesia ini adalah sosok pemimpin besar. Putra Sang Fajar ini sangat karismatik, berwibawa, tegas, nasionalis, hingga revolusioner. Semangat dan jiwa Nasionalismenya tidak pernah pudar saat menorehkan dan memperjuangkan Indonesia hingga menjadi negara yang berdaulat, bahkan menjadi negara yang disegani oleh bangsa lain.

Menurut *Ronggowarsito* dalam “kitab Ramayana”, menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki *Hastabrata*, yaitu delapan sifat unggul seorang pemimpin yang dikaitkan dengan sifat-sifat alam diantaranya :

a. Bagaikan surya

Menerangi dunia, memberi kehidupan, menjadi penerang, pembuat senang, arif, jujur, adil, dan rajin bekerja sehingga negara aman sentausa.

b. Bagaikan candra atau rembulan

Memberikan cahaya penerangan keteduhan pada hati yang tengah dalam kesulitan, bersifat melindungi sehingga setiap orang dapat tekun menjalankan tugasnya masing-masing dan memberi ketenangan.

c. Bagaikan kartika atau bintang

Menjadi pusat pandangan sebagai sumber kesusilaan, menjadi kiblat ketauladanan dan menjadi sumber pedoman.

d. Bagaikan meja atau awan

Menciptakan kewibawaan, mengayomi meneduhi sehingga semua tindakan menimbulkan ketaatan.

e. Bagaikan bumi

Teguh, kokoh pendiriannya dan bersahaja dalam ucapannya.

f. Bagaikan samudra

Luas pandangan, lebar dadanya, dan dapat membuat rakyat seja sekata.

g. Bagaikan hagni atau api

Adil, menghukum tanpa memandang bulu, yang salah menjalankan hukuman dan yang baik mendapat pahala.

h. Bagaikan bayu atau angin

Adil, jujur, terbuka dan tidak ragu-ragu.

Dari penjelasan singkat diatas, dapat kita ketahui bahwa karakter istimewa yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup karakter bawaan sejak lahir dan karakter yang kemudian dikembangkan pada kemudian.

Adapun kelemahan dari seorang pemimpin pada *teori sifat* ini diantaranya adalah :

- a. Terlampaui banyak sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin
- b. Mengabaikan unsur *Follower* dan Situasi serta pengaruhnya terhadap efektivitas pemimpin
- c. Tidak semua ciri cocok untuk segala situasi
- d. Terlampaui banyak memusatkan pada sifat-sifat kepemimpinan dan mengabaikan apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin.

Untuk menyelesaikan pelaksanaan tugas para pemimpin, belakangan ini telah banyak dilakukan penelitian oleh para ahli dengan harapan dapat ditemukan model kepemimpinan yang baik atau efektif. Namun kesimpulan dari hasil studi, ternyata tidak ada satu model tunggal yang memenuhi harapan. Dalam kaitannya dengan ciri-ciri pemimpin, *J. Slikboer* menyatakan bahwa setiap pemimpin hendaknya memiliki tiga sifat, yaitu sifat dalam bidang *intelektual*, berkaitan dengan watak, dan berhubungan dengan tugasnya sebagai pemimpin. Ciri-ciri lain yang berbeda dikemukakan oleh *Ruslan Abdulgani* (1958) bahwa seorang pemimpin harus mempunyai kelebihan dalam hal menggunakan pikiran, rohani dan jasmani.

3. Teori Perilaku

Yang ketiga adalah *teori perilaku* disebut juga dengan *teori sosial* dan merupakan sanggahan terhadap *teori genetis*. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk tidak dilahirkan begitu saja (*leaders are made, not born*). Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta dorongan oleh kemauan sendiri. Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain dan hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing. Dasar pemikiran

pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) seorang pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi.

Beberapa pandangan para ahli, antara lain *James Owen* (1973) berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari. Hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, perilaku kepemimpinan ini keefektifannya bergantung pada banyak variabel. *Robert F. Bales* (yang dikutip *Stoner*, 1986) mengemukakan hasil pemelitan, bahwa kebanyakan kelompok yang efektif mempunyai bentuk kepemimpinan yang terbagi (*shared leadership*), seumpama satu orang menjalankan fungsi tugas dan anggota lainnya melaksanakan fungsi sosial. Pembagian fungsi ini karena seseorang perhatian akan terfokus pada satu peran dan mengorbankan peran lainnya.

Jadi, di dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku :

a. Konsiderasi dan struktur inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri-ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Disamping itu, terdapat kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas orientasi.

b. Berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahannya ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan,

pengutamakan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model ini, dasarnya terbagi menjadi dua, yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahannya. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap seorang pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil atau tugas dan terhadap bawahan atau hubungan kerja. JAF .Stoner, (1978:442-443) mengungkapkan bahwa kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan. Selain itu, pada teori ini seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin memiliki perhatian yang tinggi terhadap bawahan dan terhadap hasil yang tinggi juga.

Bagaimana seorang pemimpin berperilaku akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin). Sebagai contoh, pimpinan yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus dinomorduakan daripada kebutuhan organisasi, mungkin akan mengambil peran yang sangat direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya. Demikian pula seorang bawahan perlu dipertimbangkan sebelum pimpinan memilih gaya yang cocok atau sesuai.

4. Kepemimpinan Situasional

Selanjutnya yaitu, *teori Kepemimpinan Situasional* adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menganjurkan pemimpin untuk memahami perilaku bawahan, dan situasi sebelum menggunakan perilaku kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menghendaki pemimpin untuk memiliki kemampuan *diagnosa/mengenal* dalam hubungan antara manusia (Monica, 1998). Teori ini muncul sebagai reaksi terhadap *teori perilaku* yang menempatkan perilaku pemimpin dalam dua kategori yaitu *otokratis* dan *demokratis*. Dalam teori ini dijelaskan bahwa seorang pemimpin memilih tindakan terbaik berdasarkan *variabel situasional*. Menurut pandangan perilaku, dengan mengkaji kepemimpinan dari beberapa *variabel* yang mempengaruhi perilaku akan memudahkan menentukan gaya kepemimpinan yang paling cocok. Teori ini

menitikberatkan pada berbagai gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu. Keefektifan kepemimpinan tidak tergantung pada gaya tertentu terhadap suatu situasi, tetapi tergantung pada ketepatan pemimpin berperilaku sesuai dengan situasinya.

Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. Penyesuaian gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku karena tuntutan situasi tertentu. Dengan demikian berkembanglah berbagai macam model-model kepemimpinan diantaranya :

a. Model kontinum Otokratik-Demokratik

Gaya dan perilaku kepemimpinan tertentu selain berhubungan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan yang harus diselenggarakan. Sebagai contoh, dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otokratik akan mengambil keputusan sendiri. Ciri kepemimpinan yang menonjol ketegasan disertai perilaku yang berorientasi pada penyelesaian tugas. Sedangkan pemimpin bergaya demokratik akan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Ciri kepemimpinan yang menonjol disini adalah menjadi pendengar yang baik disertai perilaku memberikan perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan.

b. Model Interaksi Atasan-Bawahan

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauh mana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif apabila :

- 1) Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik
- 2) Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi
- 3) Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat

c. Model Situasional

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam metode ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah :

- 1) Memberitahukan
- 2) Menjual
- 3) Mengajak bawahan berperan serta
- 4) Melakukan pendelegasian

d. Model Jalan-Tujuan

Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhannya. Perilaku pemimpin berkaitan dengan hal tersebut harus merupakan faktor motivasional bagi bawahannya.

e. Model Pimpinan-Peran serta Bawahan

Perhatian utama model ini adalah perilaku pemimpin dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya. Salah satu syarat penting untuk *paradigma* tersebut adalah adanya serangkaian ketentuan yang harus ditaati oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan tersebut “didiktekan” oleh situasi yang dihadapi dan masalah yang ingin dipecahkan melalui proses pengambilan keputusan.

Pada teori situasional ini terdapat empat dimensi situasi yang dimana secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan seseorang, yaitu :

a. Kemampuan Manajerial

Kemampuan ini merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan seseorang. Kemampuan manajerial meliputi kemampuan teknis, kemampuan sosial, pengalaman, motivasi dan penilaian terhadap "reward/penghargaan" yang disediakan oleh perusahaan.

b. Karakteristik Pekerjaan

Merupakan unsur kedua terpenting yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Pekerjaan yang penuh tantangan akan membuat seseorang lebih bersemangat untuk berprestasi dibanding pekerjaan rutin yang membosankan. Juga pada tingkat kerja dengan kelompok yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan akan sangat mempengaruhi efektifitas seorang pemimpin.

c. Karakteristik Organisasi

Budaya korporat, kebijakan, dan birokrasi bisa membatasi gaya kepemimpinan seorang manajer. Juga bila didalam suatu organisasi banyak terdapat profesional dan kelompok ahli. Maka gaya kepemimpinan yang efektif tentu berbeda dengan organisasi perusahaan yang terdiri dari para pekerja kasar.

d. Karakteristik Pekerja

Dalam karakteristik pekerja meliputi karakteristik kepribadian, kebutuhan, pengalaman dari para pegawai akan mempengaruhi efektifitas kepemimpinan manajer.

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut *Sondang P. Siagan* (1994: 129) adalah :

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- c. Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan
- d. Norma yang dianut kelompok
- e. Rentang kendali
- f. Ancaman dari luar organisasi
- g. Tingkat stress
- h. Iklim yang terdapat dalam organisasi.
- i. Kepemimpinan Kharismatik

Jadi dari semua pembahasan sebelumnya mengenai teori ini, dapat penulis tarik kesimpulan singkat bahwa model-model kepemimpinan, karakteristik serta gaya kepemimpinan merupakan hal yang paling berpengaruh didalam *teori situasional* ini.

D. Unsur-Unsur Yang Menentukan Tingkah Laku Kepemimpinan

Ada empat unsur yang terdapat dalam suatu skill dalam seni kepemimpinan (Koontz, et. al. 1984. hal. 506-507). Keempat unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. Otoritas atau kekuatan pemimpin
2. Kemampuan dalam menyatu padukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya-daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi
3. Kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja dalam merespons dan membangkitkan/menimbulkan motivasi.
4. kemampuan dalam mengembangkan gaya gaya kepemimpinan.

Unsur-unsur diatas akan penulis jabarkan dalam penjelasan berikut ini :

1. Otoritas atau kekuatan pemimpin

Unsur yang pertama ini menekankan pada otoritas dan kekuatan pemimpin. Kedua istilah ini diambil dari kata "*authority*" dan "*power*". Kata "*power*" menunjuk pada konsep yang lebih luas. Kata "*power*" diartikan sebagai suatu kemampuan individu atau kelompok dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain. Ada berbagai cara yang bisa ditempuh si pemimpin untuk mendapatkan "*power*" atau kekuatan, yaitu sebagai berikut:

- a. Keahlian seseorang
- b. Referent power
- c. Reward power
- d. Coercive power

Sedangkan istilah "*authority*" dalam organisasi menunjukkan otoritas atau kekuasaan dalam suatu kedudukan yang berhak membuat/mengambil keputusan-keputusan organisasi.

2. Kemampuan dalam menyatu padukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya-daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi

Dalam unsur yang kedua ini, berkenaan dengan pemahaman dasar manusia. Seorang pemimpin harus mengerti mengenai *teori motivasi*, jenis-jenis motivasi dan harus mampu menerapkan pengetahuan tentang motivasi ini terhadap individu yang kompleks dan dalam berbagai situasi yang mempengaruhi iklim organisasi.

3. Kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja dalam merespons dan membangkitkan/menimbulkan motivasi.

Didalam unsur ketiga ini, menjelaskan bahwa seorang pemimpin menunjukkan kemampuan dalam membangkitkan semangat bawahan untuk menggunakan kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah. Kalau penggunaan fungsi motivasi itu lebih berpusat pada bawahan dengan segala kebutuhannya, inspirasi justru datang dari pimpinan kelompok.

4. kemampuan dalam mengembangkan gaya gaya kepemimpinan.

Pada unsur terakhir ini, unsur gaya kepemimpinan lebih menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memilih tipe yang sesuai dengan situasi atau iklim organisasi untuk menggerakkan bawahannya secara berhasil.

Hampir setiap peranan dalam kelompok terorganisir dapat memberikan "produktivitas" yang besar bagi organisasi dan memperoleh kepuasan kerja individu apabila sang pemimpin mampu menolong bawahannya untuk memenuhi keinginan mereka seperti: segi keuangan, status, kekuasaan, atau kebanggan terhadap hasil kerja. Prinsip pokok

kepemimpinan itu sendiri adalah :

Since people tend to follow those whom they see as means of satisfying their own personal goals, the more managers understand what motivates their subordinates and how these motivations operate, and the more they reflect this understanding in carrying out their managerial actions, the more affective leaders they are likely to be. (Koontz,1984, hal. 507)

Yang telah penulis terjemahkan sebagai berikut :

Selama orang-orang (anggota organisasi) cenderung mengikuti mereka yang dianggap sebagai alat untuk memperoleh kepuasan pribadi, dan manajer lebih memahami apa yang dapat memotivasi bawahannya dan bagaimana cara beroperasinya, atau manakala sang manajer dapat merefleksikannya dalam penyelenggaraan kegiatan memanagerialnya, maka ia akan menjadi pemimpin yang lebih aktif pula. (Koontz,1984, hal. 507)

Disebabkan oleh berbagai faktor yang turut menentukan keberhasilan kepemimpinan itulah. Muncul sejumlah teori dan penelitian mengenai kepemimpinan yang dianalisa dari segi tingkah laku manusia. Dan tentu saja tak mungkin untuk mengikhtisarkan hasil studi dan penelitian itu secara keseluruhan dalam bagian tulisan ini. Sebagai bekal studi kepemimpinan psikologis dasar.

E. Syarat-Syarat menjadi seorang Pemimpin yang Baik

Tentunya jika ingin menjadi pemimpin yang baik, maka haruslah mempunyai syarat-syarat tertentu. Landasan pokok dari materi ini, diambil/diangkat dari buku "*Elementary School Administration and Supervision*" oleh *Elsbree And McNally* tentang syarat-syarat kepemimpinan kepala sekolah, **kenapa di materi ini kepala sekolah lah yang dijadikan sebagai objek?**, karena seperti yang kita ketahui kepala sekolah adalah seorang pemimpin pendidikan di organisasi lembaga sekolah, syarat-syarat tersebut sebagai berikut :

1. Kepala Sekolah (Pemimpin) seharusnya mempunyai kemampuan yang lebih tinggi daripada orang-orang yang dipimpinnya, terutama

dalam melaksanakan kepemimpinan di bidang pendidikan.

2. Untuk itu perlu mendapatkan persiapan dan pembinaan yang mantap.
3. Lalu, ada dua konsep tentang kepemimpinan. kedua konsep tersebut adalah sebagai berikut:
4. Konsep pertama berusaha membatasi istilah kepemimpinan dalam hubungannya dengan sifat-sifat kepribadian yang menonjol dari sang pemimpin.
5. Konsep kedua berpendapat bahwa kekuasaan ada pada kelompok belaka, dan karenanya pemimpin cukup bertindak sebagai "wasit" yang bertugas sebagai moderator, tetapi menolak untuk berusaha mempengaruhi keputusan-keputusan kelompok.

Dibidang kekepala sekolahan, kualitas-kualitas kepemimpinan yang penting dapat diklasifikasikan menjadi empat kategori pokok yang saling berhubungan. dalam buku "*Elementary School Administration and Supervision*", *Elsbree* menetapkannya sebagai berikut:

1. *Personality* (kepribadian)
2. *Purposes* (Tujuan)
3. *Knowledge* (Pengetahuan)
4. *Professional Skills* (kemampuan profesional)

Berikut penjelasan mengenai empat kategori pokok dalam kepemimpinan tersebut :

1. **Personality (Kepribadian)**

Personality atau kepribadian diartikan sebagai totalitas karakteristik-karakteristik individual. Pengertian ini dipakai untuk menunjukkan pengaruh totalitas kepribadian itu terhadap orang lain.

2. **Purposes (Tujuan)**

Sebagai pemimpin kelompoknya, ia harus dapat memikirkan, merumuskan tujuan organisasi, (sekolah) secara teliti serta menginformasikannya kepada para anggota agar mereka dapat menyadari tujuan tersebut.

3. **Knowledge (Pengetahuan)**

Suatu kelompok akan menaruh kepercayaan kepada sang pemimpin,

apabila mereka menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya diperlengkapi dengan pengetahuan yang luas dan mampu memberikan keputusan-keputusan yang mantap.

4. *Professional Skill* (kemampuan Profesional)

Seorang kepala sekolah harus memiliki keterampilan-keterampilan profesional yang efektif dalam fungsi-fungsi administrasi pendidikan.

Selain itu, Keberhasilan kepemimpinan juga sangat tergantung pada faktor-faktor lain, yaitu :

1. Karakteristik kelompok
2. Tujuan-tujuan kelompok
3. Pengetahuan yang dimiliki kelompok
4. Moral kelompok

F. Keterampilan-Keterampilan Dalam Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing dan mengarahkan atau mengelola orang lain agar mereka mau berbuat sesuatu demi tercapainya tujuan bersama. (Burhanuddin. *Ana-lisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bu-mi Aksara: 1994), h.2)

Jadi disini keberhasilan dalam proses belajar mengajar tidak luput dari peran penting seorang pemimpin yaitu guru. Keberhasilan seorang guru tergantung kemampuan untuk untuk bekerja dengan siswa-siswa yang dipimpinya, mengarahkan, menuntun, menerima saran-saran yang nantinya akan mendapatkan informasi dengan baik dan bersifat informatif.

Keterampilan-keterampilan yang perlu dimiliki seorang pemimpin menurut *Katz* (1979:25) dalam buku *Burhanuddin* (1994; 91-92) dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

1. Keterampilan membuat konsep (*conceptual skills*)

Keterampilan ini menunjukkan kemampuan berpikir, seperti menganalisa suatu persoalan, memutuskan dan memecahkan masalah. Keterampilan konseptual mencerminkan aspek-aspek sebagai berikut :

- a. Kemampuan analisis.

- b. Berfikir secara rasional.
- c. Ahli atau cakap dalam berbagai macam konsepsi.
- d. Kreatif dalam berbagai ide dalam pemecahan masalah.
- e. Mampu untuk mengemukakan analisis berbagai kejadian serta memahami berbagai macam kecenderungan.
- f. Mampu mengantisipasi perintah.
- g. Mampu mengenali berbagai macam kesempatan dan problem-problem potensial.

2. Keterampilan Teknis (*Techincal skills*)

Seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas secara spesifik. Dalam kegiatan belajar mengajar didalam kelas seorang guru dituntut supaya bisa menggunakan metode dan teknik sesuai dengan kondisi dan kemampuan belajar siswa yang didukung dengan sarana ataupun komponen-kompenen belajar yang lain.

Metode dan teknik adalah suatu cara kerja yang sistematis dan umum. Ia berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Makin baik suatu metode dan teknik makin efektif pula dalam pencapaiannya. Tetapi, tidak ada satu metode dan teknik pun yang dikatakan paling baik/ dipergunakan bagi semua macam usaha pencapaiannya. Baik tidaknya, tepat tidaknya suatu metode dan teknik dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor utama yang menentukan metode adalah tujuan yang akan dicapai.

Penerapan suatu metode dan tehnik pengajaran harus memiliki: Tujuan pengajaran yang jelas dan tepat akan membantu dalam memilih metode dan teknik belajar mengajar, bahan pelajaran menjadi acuan untuk menerapkan sesuatu jenis metode. Bahan itu mengandung unsur emosi, memerlukan pengamatan, memerlukan gerakan/keterampilan tertentu, mengandung materi hafalan dan sebagainya, kemampuan guru, metode dan teknik yang digunakan oleh guru untuk mengajar haruslah dikuasai betul olehnya.

3. Keterampilan Manusiawi (*Human skills*)

Keterampilan ini menunjukkan kemampuan seseorang dalam bekerja dengan dan melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerja

sama. Letak kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan, yakni sejauh mana ia mampu melaksanakan keterampilan-keterampilan yang menyangkut kemanusiaan. Jadi keterampilan ini mencerminkan aspek-aspek :

- a. Pengetahuan perilaku manusia dan proses kerjasama.
- b. Kemampuan untuk memahami isi hati, sikap dan motif orang lain mengapa mereka berkata dan melakukan pekerjaan.
- c. Kemampuan untuk berkomunikasi secara jelas dan efektif.
- d. Kemampuan untuk menciptakan kerjasama yang efektif dan kooperatif, praktis dan diplomatis.

Dari pembahasan di atas tentang keterampilan-keterampilan dalam kepemimpinan maka penulis mengambil kesimpulan yang dapat dijadikan indikator adalah: kemampuan menggunakan metode dan teknik, kemampuan bekerja dan bekerjasama dengan orang lain dan kemampuan menganalisa dan memecahkan masalah

4. Keterampilan Menjalin Kerja Sama.

Menurut *Sanaky* (*Sanaky, A.H. Keterampilan Memimpin, 2003.*), mengemukakan bahwa keterampilan menjalin kerjasama Suatu pekerjaan jika dikerjakan seseorang terasa sangat berat, namun jika dikerjakan secara bersama-sama, pekerjaan itu terasa mudah dan cepat selesai. Hal ini dimungkinkan karena ada energi yang digabung dan akan menghasilkan hasil yang lebih baik.

(*Vethzal. Rivai dan A.F.M Basri. Performance Apraisal. Jakarta: Raja Grafindo Persada:2005*). *Rivai* mengatakan sinergi merupakan interaksi antara dua individu dan dengan menggabungkan usaha akan memberikan dampak yang lebih besar dibandingkan dengan berdiri sendiri. Melalui hubungan yang bersinergi kebersamaan individu dalam bekerja sama menuju tujuan yang umum secara terus menerus menyediakan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang bagi kedua partisipan sama dengan perusahaan mereka. Kutipan di atas mengatakan bahwa kerjasama itu sangat penting. Bekerjasama adalah suatu proses kelompok yang disokong oleh anggota-anggota kelompok, dan ada ke-tergantungan satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan yang disepakati.



Gambar 2.3 bergotong royong dapat membuat pekerjaan lebih ringan
Sumber:news.detik.com

Kerjasama kelompok dapat didefinisikan sebagai kumpulan individu yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Kumpulan individu tersebut memiliki aturan dan mekanisme kerja yang jelas serta saling tergantung antara satu dengan yang lain. (Papu. J. *Team Work*. (www.e.Psiko logi.com). 2000.)

Kerjasama kelompok merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam perusahaan. Pemahaman mengenai kerjasama kelompok tergantung beberapa aspek diantaranya aspek individual yang mampu mempengaruhi kinerja tim dalam mencapai tujuan yang ditetapkan secara efektif dan efisien bagi perusahaan. Kerjasama kelompok merupakan sarana yang sangat baik dalam menggabungkan berbagai *talenta* dan dapat memberikan solusi inovatif suatu pendekatan yang mapan. Selain itu keterampilan dan pengetahuan yang beranekaragam yang dimiliki oleh anggota kelompok juga merupakan nilai tambah yang membuat kerja sama lebih menguntungkan jika dibandingkan seorang individu yang *brilian* sekalipun.

Sebuah kerjasama kelompok dapat dilihat sebagai suatu unit yang mengatur dirinya sendiri. Rentangan keterampilan dan pengetahuan

yang dimiliki anggota dan *self monitoring* yang ditunjukkan oleh masing-masing anggota memungkinkannya untuk diberikan suatu tugas dan tanggungjawab. Bahkan, ketika suatu masalah dapat diputuskan oleh satu orang saja dalam kelompok akan memberikan beberapa keuntungan.

Keuntungan tersebut adalah: **pertama**, keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan meningkatkan motivasi kelompok dalam pelaksanaannya. **Kedua**, keputusan bersama akan lebih mudah dipahami oleh kelompok dibandingkan jika hanya mengandalkan keputusan dari satu orang saja.

Bila dilihat dari perspektif individu, dengan masuknya seseorang ke dalam suatu kelompok maka hal tersebut akan menambah semangat juang/ motivasi untuk mencapai suatu prestasi yang mungkin tidak akan pernah dapat dicapai seorang diri oleh individu tersebut. Hal ini dapat terjadi karena kelompok mendorong setiap anggotanya untuk memiliki wewenang dan tanggung jawab sehingga meningkatkan harga diri setiap orang. Kerjasama kelompok selalu membahas proses dan hasil karya dalam tim, yang meliputi tentang bagaimana sekelompok orang yang memiliki pendidikan, nilai dan kepribadian yang berbeda berinteraksi dan bersama-sama menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan. *Robbins* (2002) mengingatkan, suatu tim kerja akan menghasilkan sinergi yang positif melalui usaha yang terkoordinasi. Usaha-usaha individu memberikan tingkat kinerja yang lebih besar dari pada jumlah input individu tersebut. Penggunaan tim yang ekstensif menciptakan potensi bagi suatu organisasi untuk menghasilkan output yang lebih besar dengan tidak ada peningkatan dalam input. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kerjasama kelompok yang terkoordinasi akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja karyawan, dengan mengutamakan kepentingan bersama/ organisasi.

Pidarta (1998) mengemukakan ada 3 macam keterampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mensukseskan kepemimpinannya yaitu keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi, keterampilan untuk bekerja sama, memotivasi, memimpin serta ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik serta

perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Tanpa itu semua guru tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan sekolah (Taman Kanak-Kanak) tidak akan maju.

Lalu pengertian **pemimpin kependidikan** adalah semua orang yang bertanggung jawab dalam proses peningkatan mutu pada semua tingkatan dan satuan organisasi lembaga pendidikan. Peranan dan tanggung jawab pemimpin pendidikan dimaksud sudah tentu berbeda dalam tingkatan dan ruang lingkupnya sesuai dengan tingkatan dan satuan organisasi bersangkutan. Pemimpin utama (kepala sekolah) terus mempunyai visi yang jelas tentang lembaga pendidikan yang dipimpinnya, dan harus mampu menjelaskan visi itu kepada pemimpin-pemimpin bawahannya sehingga semua memahaminya dan dapat menjabarkannya menjadi program-program kerja. Di samping itu, pemimpin baik, pemimpin utama maupun pemimpin di bawahnya harus mampu membudayakan mutu sehingga dia dapat menjadi teladan bagi bawahannya. Setidaknya **5 kemampuan dasar yang harus ada pada setiap pemimpin** yaitu : a) visi yang jelas, b) kerja keras, c) ketekunan yang penuh ketabahan, d) pelayanan dengan rendah hati dan e) disiplin kuat.



Gambar 2.4 ilustrasi 5 kemampuan dasar yang harus ada pada setiap pemimpin

Kepemimpinan kependidikan ialah ciri dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin kependidikan. Di atas telah disebut lima kemampuan dasar seorang pemimpin. Kelima kemampuan dasar itu merupakan unsur-unsur dasar kepemimpinan. Di samping itu wibawa, karisma, keteladanan, tanggung jawab, keramah-tamahan dan kerapian adalah di antara ciri-ciri yang termasuk unsur-unsur kepemimpinan kependidikan. Setiap pemimpin pendidikan harus memiliki ciri kepemimpinan dimaksud, di samping ilmu dan teknologi yang menjadi spesialisasinya.

G. Tipe-Tipe Kepemimpinan

1. Tipe Kepemimpinan Karismatis

Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan karismatik dianggap memiliki kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang karismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan karismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik/Maternalistik

Kepemimpinan paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kepaternan dengan sifat-sifat sebagai berikut: (1) mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, (2) mereka bersikap terlalu melindungi, (3) mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, (4) mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, (5) mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

Sedangkan tipe kepemimpinan maternalistik tidak jauh beda dengan tipe kepemimpinan paternalistik, yang membedakan adalah dalam kepemimpinan maternalistik terdapat sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang sangat menonjol disertai kasih sayang yang berlebihan.

3. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, (6) komunikasi hanya berlangsung searah.

4. Tipe Kepemimpinan Otokratis (Outhoritative, Dominator)

Kepemimpinan otokratis memiliki ciri-ciri antara lain: (1) mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, (2) pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal, (3) berambisi untuk merajai situasi, (4) setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri, (5) bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukannya, (6) semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi, (7) adanya sikap eksklusivisme, (8) selalu ingin berkuasa secara absolut, (9) sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku, (10) pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

5. Tipe Kepemimpinan Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki

keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan atau karena sistem nepotisme. Oleh karena itu organisasi yang dipimpinnya biasanya morat marit dan kacau balau.

6. Tipe Kepemimpinan Populistik

Kepemimpinan populis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisonal, tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kem-bali sikap nasionalisme.

7. Tipe Kepemimpinan Administratif/Eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Pemimpinnya biasanya terdiri dari tokoh-tokoh dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Oleh karena itu dapat tercipta sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dalam pemerintahan. Pada tipe kepemimpinan ini diharapkan adanya perkembangan teknis yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial ditengah masyarakat.

8. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

BAB III

Dasar-Dasar Supervisi

A. Pengenalan Supervisi

Sebagaimana yang kita ketahui maju mundurnya suatu lembaga atau organisasi ditentukan oleh suatu pengawasan atau yang kita kenal dengan supervisi. Supervisi memiliki peranan penting dalam upaya pembinaan dan pengembangan kegiatan kerja sama dalam suatu organisasi, yang sekarang ini telah dipelajari secara ilmiah. Lembaga pendidikan sebagai salah satu bentuk organisasi tentunya tidak dapat melepaskan diri dari kegiatan supervisi. Di lingkungan lembaga pendidikan tersebut terlibat sejumlah manusia yang harus bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan. Usaha penilaian, pembinaan, pengembangan, dan pengendalian lembaga pendidikan tersebut tentunya tidak dapat dilepaskan dari masalah metode dan alat serta masalah manusianya sendiri yang harus mampu mewujudkan kerja secara efektif. Oleh karena itu, didalam usaha penilaian, pembinaan, pengembangan, dan pengendalian lembaga pendidikan tersebut sangat diperlukan penerapan supervisi pendidikan.

Istilah supervisi dahulu banyak digunakan untuk kegiatan yang serupa dengan inspeksi, pemeriksaan, pengawasan, atau penilaian. Dalam konteks sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan, supervisi merupakan bagian dari proses administrasi. Kegiatan supervisi melengkapi fungsi-fungsi administrasi yang ada di sekolah sebagai fungsi terakhir, yaitu penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Supervisi mempunyai peran *mengoptimalkan* tanggung jawab dari semua program. Supervisi berhubungan dengan semua upaya penelitian yang tertuju pada semua aspek yang merupakan faktor penentu keberhasilan. Dengan mengetahui

kondisi aspek-aspek tersebut secara rinci dan akurat, dapat diketahui dengan tepat pula yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas organisasi.

Secara *teoritik* sudah ada pihak yang diharapkan dapat melakukan kegiatan supervisi terhadap guru, yaitu kepala sekolah dan wakilnya serta pengawas, namun belum dapat terlaksana dengan efektif. Dalam kenyataannya beberapa tahun terakhir ini, baik pengawas maupun kepala sekolah belum dapat menjalankan kegiatan supervisi dengan baik, bahkan semakin berkurang keefektifitasnya. Adapun alasan utama pendapat tersebut bertumpu pada dua hal, yaitu, pertama:

1. Beban kerja pengawas dan kepala sekolah terlalu berat,
2. Latar belakang pendidikan mereka kurang sesuai dengan bidang studi yang di supervisi. Mengingat banyaknya bidang studi yang diajarkan oleh guru-guru di sekolah, terasa dan tampak akan sulit untuk mempertemukan antara keduanya. Oleh karena itu, perlu dicari *formulasi* (perpaduan) dan alternatif cara yang lebih tepat bagi kondisi di lapangan baik langsung maupun tidak yang mengarah pada pencapaian tujuan pembelajaran secara optimal.

Jadi dapat penulis simpulkan, bahwa kegiatan pokok supervisi adalah melakukan pembinaan kepada sekolah pada umumnya dan guru pada khususnya agar kualitas pembelajaran meningkat. Sebagai dampak meningkatnya kualitas pembelajaran, tentu dapat meningkatkan pula prestasi belajar siswa, dan itu berarti dapat meningkatkan kualitas lulusan sekolah.

Tugas pokok pengawasan adalah bertujuan untuk meningkatkan proses pembelajaran pendidik. Pengawasan ini dilakukan agar setiap pendidik mampu menjaga ritme proses pembelajaran di kelas sehingga kinerja yang ditampilkan pendidik se-uai dengan tuntutan pembelajaran dan kurikulum yang telah ditetapkan. Melalui berbagai aktivitas yang dilakukan oleh para pengawas, akan dilihat bagaimana *implikasinya* (penerapannya) terhadap kinerja guru yang pada akhirnya nanti akan mempengaruhi mutu pendidikan.

Sebagai tenaga pendidikan, kedudukan pengawas sangat jelas dan tegas di lembaga pendidikan. **Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1992** tentang *Tenaga Kependidikan pada Bab I Pasal 1 butir 1*

menyatakan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah: "anggota masyarakat yang mengabdikan dirinya secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan". *Bab II pasal 3 butir 1* menyatakan bahwa yang dimaksud dengan tenaga kependidikan adalah: "terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, pengawas, peneliti dan pengembang di bidang pendidikan, pustakawan, teknisi sumber belajar dan penguji".

Pengawas (*supervisor*) adalah salah satu tenaga kependidikan, yang bertugas memberikan pengawasan agar tenaga kependidikan (guru, kepala sekolah, personal lainnya) dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Pengawas berdasarkan keputusan *Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 118/1996* adalah pegawai negeri sipil yang diberi tugas, tanggung jawab dan wewenang secara penuh oleh pejabat yang berwenang untuk melakukan pengawasan dengan melaksanakan penilaian dan pembinaan dari segi teknis pendidikan dan administrasi pada satuan pendidikan pra-sekolah, dasar dan menengah.

Jika ditelaah berdasarkan peraturan pemerintah dan Keputusan *Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara* tersebut, dapat dikatakan bahwa kedudukan pengawas sangat berfungsi strategis dan akan mempengaruhi mutu pendidikan secara keseluruhan. Pengawas bersifat *funksional* dan bertanggung jawab terjadinya proses pembelajaran, pendidikan dan bimbingan di lingkungan persekolahan pada berbagai jenjang dan jenis pendidikan. Fungsinya yang cukup strategis itu akan dapat meningkatkan proses pembelajaran dan bimbingan yang dilakukan oleh guru, sehingga proses pendidikan akan berlangsung secara efektif, terutama di lingkungan pendidikan sekolah.

Pada UU Sisdiknas 2003 mengenai pengawasan mempunyai bab khusus yaitu Bab XIX Pasal 66. Adapun pada bab itu isinya:

1. Pemerintah, Pemerintah Daerah, dewan pendidikan, dan komite sekolah/ madrasah melakukan pengawasan atas penyelenggaraan pendidikan pada semua jenjang dan jenis pendidikan sesuai dengan kewenangan masing-masing.
2. Pengawasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dengan prinsip *transparansi* dan *akuntabilitas* publik.

3. Ketentuan mengenai pengawasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Sayangnya sampai saat ini belum dikeluarkan Peraturan Pemerintah yang baru untuk mengatur pengawasan (supervisi) dalam pendidikan sesuai amanat *UU Sisdiknas 2003 kecuali Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007* tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

B. Pengertian Supervisi Pendidikan

Berikut akan penulis jabarkan **apa itu supervisi** menurut asal usul (*etimologi*), bentuk perkataannya (*morfologi*), maupun isi yang terkandung dalam perkataan itu (*semantik*).

Secara *morfologis*, Supervisi berasal dari dua kata bahasa Inggris, yaitu *super* dan *vision*. *Super* berarti diatas dan *vision* berarti melihat, masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilikan, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan-orang yang berposisi diatas, pimpinan-terhadap hal-hal yang ada dibawahnya. *Supervisi* juga merupakan kegiatan pengawasan tetapi sifatnya lebih *humanity* (manusiawi). Kegiatan supervisi bukan mencari-cari kesalahan tetapi lebih banyak mengandung unsur pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya (bukan semata-mata kesalahannya) untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki.

Lalu, pengertian supervisi pendidikan secara *semantik*, adalah pembinaan yang berupa bimbingan atau tuntunan ke arah perbaikan situasi pendidikan pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar dan belajar pada khususnya.

Secara *Etimologi*, supervisi diambil dalam perkataan bahasa Inggris "*Supervision*" artinya pengawasan di bidang pendidikan. Lalu orang yang melakukan supervisi disebut *supervisor*.

Berikut ini adalah pengertian Supervisi Menurut para ahli yang telah penulis rangkum dalam bentuk tabel :

No.	Nama Ahli	Definisi Yang dikemukakan
1	Wilem Mantja (2007)	Mengatakan bahwa, supervisi diartikan sebagai kegiatan supervisor (jabatan resmi) yang dilakukan untuk perbaikan proses belajar mengajar (PBM). Ada dua tujuan (tujuan ganda) yang harus diwujudkan oleh supervisi, yaitu; perbaikan (guru murid) dan peningkatan mutu pendidikan. Willem Mantja memandang supervisi sebagai kegiatan untuk perbaikan (guru murid) dan peningkatan mutu pendidikan
2	Kimball Wiles (1967)	Konsep supervisi modern dirumuskan sebagai berikut : "Supervision is assistance in the development of a better teaching learning situation". Kimball Wiles beranggapan bahwa faktor manusia yang memiliki kecakapan (skill) sangat penting untuk menciptakan suasana belajar mengajar yang lebih baik.
3	Carter V. Good	Supervisi adalah usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas lainnya, dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulir, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru dan merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran, dan metode mengajar dan evaluasi pengajaran. Good Carter melihatnya sebagai usaha memimpin guru-guru dalam jabatan mengajar,
4	Boardman	Supervisi adalah salah satu usaha menstimulir, mengkoordinir dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran dengan demikian mereka dapat menstimulir dan membimbing pertumbuhan tiap-tiap murid secara kontinyu, serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dlm masyarakat demokrasi modern. Boardman melihat supervisi sebagai lebih sanggup berpartisipasi dalam masyarakat modern.

5	Mulyasa (2006)	Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi modern diperlukan supervisor khusus yang lebih independent (tidak terikat), dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pem-binaan dan pelaksanaan tugas.
6	Ross L (1980)	Mendefinisikan bahwa supervisi adalah pelayanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan pengajaran, pembelajaran dan kurikulum. Ross L. memandang supervisi sebagai pelayanan kepada guru-guru yang bertujuan menghasilkan perbaikan.
7	Ngalim Purwanto (1987)	Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah dalam melakukan pekerjaan secara efektif.

Tabel 3.1 Pengertian Supervisi menurut para ahli

Supervisi masih serumpun dengan inspeksi, pemeriksaan dan pengawasan, dan penilaian, dalam arti kegiatan yang dilakukan oleh atasan/pimpinan terhadap karyawan yang ada dibawahnya. Inspeksi: *inspectie* (belanda) yang artinya memeriksa dalam arti melihat untuk mencari kesalahan. Orang yang menginspeksi disebut inspektur. Inspektur dalam hal ini mengadakan :

1. *Controlling* : memeriksa apakah semuanya dijalankan sebagaimana mestinya.
2. *Correcting* : memeriksa apakah semuanya sesuai dengan apa yang telah ditetapkan/digariskan.
3. *Judging* : mengadili dalam arti memberikan penilaian atau keputusan sepihak
4. *Directing* : pengarahan, menentukan ketetapan/garis
5. *Demonstration* : memperlihatkan bagaimana mengajar yang baik

Jika supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan

kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan *preventif* (pencegahan) untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam buku *Supervisi Pendidikan*, *Ametembun* (2000 : 8-10) mengatakan bahwa : Kepengawasan menurut konsep baru (modern, progresif) sebagaimana terkandung dalam pengertian "Supervisi" bercirikan :

1. Reseach : meneliti bagaimana situasi sekolah yang sebenarnya. Dalam proses ilmiah, ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Merumuskan problem yang akan diteliti.
- b. Mengumpulkan data tentang problem itu.
Dalam fase ini mengumpulkan berbagai fakta dan opini (pendapat) sebagai bahan pertimbangan. Teknik-teknik yang dipakai misalnya : observasi wawancara, angket, dan sebagainya.
- c. Pengolahan data.
Bahan-bahan yang telah terkumpul diolah untuk memperoleh suatu konklusi atau kesimpulan, biasanya dipergunakan perhitungan-perhitungan statistik, misalnya dengan persentase (%), dan sebagainya.
- d. Penyimpulan hasil penelitian
Dari hasil pengolahan itu dapatlah disimpulkan, bagaimana keadaan sebenarnya suatu situasi pendidikan.

2. Evaluation : penilaian.

Hasil penelitian itu dinilai bersama, secara kooperatif diantara *supervisor* dan yang *disupervisi*, yaitu :

- a. Bersama-sama mencari aspek-aspek positif (kebaikan-kebaikan, kemajuan-kemajuan) yang telah dicapai.
- b. Bersama-sama meninjau aspek-aspek negatif (kelemahan-kelemahan, kekurangan-kekurangan, atau hambatan-hambatan) yang masih ada.
- c. Bersama-sama menganalisa sebab-sebab masih adanya

kekurangan-kekurangan/hambatan-hambatan yang dialami.

3. Improvement : mengadakan perbaikan.

Baik supervisor maupun yang disupervisi :

- a. Bersama-sama mengupayakan cara-cara untuk mengatasi kekurangan-kekurangan atau hambatan-hambatan yang dialami;
- b. Bersama-sama mencari jalan dan mempertahankan yang sudah baik, bahkan meningkatkannya agar lebih baik lagi.

4. Assistance : memberikan bantuan dan bimbingan (*guidance*) dan penyuluhan (*counseling*). Atas kesadaran tugas dan tanggung jawabnya, *Supervisor* :

- a. Menyediakan waktu dan tenaganya untuk membantu mengadakan perbaikan-perbaikan;
- b. Mengupayakan sumber-sumber, baik sumber-sumber material, maupun personil, serta menunjukkan jalan ke arah perbaikan;
- c. Memberi bimbingan (*guidance*) dan penyuluhan (*counseling*) ke arah perbaikan situasi.

5. Cooperation : yaitu kerjasama, gotong-royong secara kekeluargaan antara *supervisor* dan "*supervisee*" (orang yang disupervisi) dan diantara para yang disupervisi ke arah perbaikan situasi.

C. Supervisi Masa Lampau dan Masa Sekarang

Berbicara mengenai sejarah supervisi, tidak lengkap rasanya jika tidak mengetahui **kapankah pertama kali supervisi itu di gagas, dan bagaimana sejarahnya?** Menelusuri sejarah supervisi pendidikan, walaupun serba singkat sebenarnya tidak mudah. Hal demikian dirasakan terutama karena catatan-catatan mengenai supervisi pendidikan tidak selalu ada dan dilakukan, meskipun sesungguhnya supervisi pendidikan itu sebenarnya telah ada sejak adanya pendidikan. Padahal, pendidikan itu sebenarnya telah ada sejak adanya manusia. Kiranya tidak terlalu salah, jika hendak dikatakan bahwa supervisi pendidikan atau pembelajaran itu sebenarnya telah ada sejak adanya manusia, biarpun dalam tataran dan tingkatan yang sederhana saja.

Dalam sistem pendidikan tradisional, dimana seorang murid masih

berguru secara perorangan kepada seorang guru, hampir dipastikan bahwa satu-satunya sumber ilmu pengetahuan yang ditimba oleh sang murid adalah sang guru, seolah-olah, sang guru telah maha tahu tentang apa saja yang diberikan kepada muridnya. Sementara itu, sang murid menerima saja secara keseluruhan terhadap apa yang diberikan oleh gurunya.

Meskipun demikian, tidak jarang pada suatu kesempatan sang guru tersebut terus mengembangkan ilmunya, baik secara mandiri maupun dengan cara mencari guru lain yang lebih tinggi ilmu pengetahuannya. Pengembangan ilmu pengetahuan yang telah ia miliki secara mandiri, sebenarnya mengisyaratkan adanya kegiatan supervisi, biarpun hal tersebut dilakukan oleh dirinya sendiri. Demikian juga ketika ia mencari guru lagi guna mempertajam dan memperluas ilmu pengetahuannya, hal itu sudah mengisyaratkan butuh supervisi yang bersangkutan dari orang yang lebih tinggi tingkat pengetahuannya.

Tidak jarang, dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan yang dimiliki tersebut, sang guru mencari teman latihan tanding dengan maksud saling menimba ilmu pengetahuan di antara mereka. Di sini terjadi saling asah, saling asuh, dan saling belajar. Meskipun hal demikian belum ada namanya, tetapi pada era sekarang hal demikian dikenal dengan proses supervisi secara kolegial atau kesejawatan.

Supervisi pendidikan, yang dilakukan secara aktif oleh guru itu sendiri dengan cara mencari *supervisor*, berlaku dalam sistem pendidikan tradisional sebagaimana pada perguruan silat, pada perguruan ilmu-ilmu kesaktian, ilmu-ilmu kebatinan, bahkan juga banyak berlaku dalam sistem-sistem pendidikan tradisional pesantren. Dalam sistem pendidikan tradisional demikian, mereka menjadi guru senantiasa mensupervisi diri mereka sendiri dengan mengembangkan ilmu pengetahuan lewat membaca dan berlatih, latihan tanding secara kejawatan atau kolegial atau mencari guru baru yang lebih luas dan dalam ilmunya bahkan tidak jarang juga mencari gurunya dahulu dengan maksud meneruskan dan memperdalam kembali ilmunya-ilmunya yang telah pernah di berikan.

Supervisi pembelajaran dalam sistem pendidikan tradisional, nyatanya juga “ampuh” guna meningkatkan profesionalitas guru tersebut. Guru-

guru yang senantiasa mensupervisi dirinya dan di supervisi oleh gurunya secara terus menerus, terbukti mempunyai ilmu pengetahuan yang relatif lebih luas dan dalam, mempunyai kesaktian yang lebih hebat dibandingkan mereka yang tidak terbina. Hal demikian telah mengisyaratkan kepada kita, betapa pentingnya supervisi pendidikan atau pembelajaran, sesederhana apapun supervisinya.

Di zaman pertengahan, supervisi pendidikan banyak dilakukan oleh berbagai Negara dan Agama. Negara turut mensupervisi terhadap para guru, dengan maksud agar pembelajaran yang dilakukan oleh guru sesuai dengan apa yang menjadi kehendak Negara. Oleh karena itu, **siapa yang menjadi supervisor**, bukanlah oleh guru yang dipandang lebih mampu, melainkan mereka yang ditunjuk oleh Negara sebagai supervisor.

Sedangkan pada abad ke -17, di Eropa dan Amerika, terjadi tarik menarik mengenai *otoritas* sekolah antara kepala sekolah dengan supervisor yang berasal dari luar sistem sekolah. Dari tarik menarik mengenai *otoritas* tersebut, akhirnya sekolah juga menyetujui bahwa supervisor yang berasal dari sekolah tersebut tetap boleh masuk, tetapi dengan catatan *otoritas* sekolah masih tetap diakui. Dengan demikian kedudukan supervisor yang berasal dari luar sekolah tersebut, tetap berada dalam struktur sekolah di mana kepala sekolah sebagai pengendali utamanya.

Lalu pada abad ke-18, supervisi pendidikan menempatkan perkembangannya yang lebih baik lagi karena unsur *profesionalitas* sudah mulai masuk. Bertindak sebagai *supervisor* adalah suatu badan yang pengangkatannya didasarkan atas keahliannya dalam hal *metodologi* pembelajaran. Meskipun demikian, praktek supervisi yang dilakukan oleh para supervisor bukanlah memberikan bantuan kepada guru-guru saja, melainkan lebih mengarah kepada inspeksi. Oleh karena itu, sejak saat ini istilah inspeksi dalam system persekolahan menjadi lebih luas dikenal.

Ternyata, sistem supervisi demikian ini juga berimbas ke sekolah-sekolah yang ada di Indonesia. Apa yang dilakukan oleh *supervisor* lebih banyak memberikan penilaian kepada guru-guru yang menjadi tanggung jawabnya. Mereka bertugas sebagai *supervisor* dikenal sebagai penilik sekolah. Sampai sekarang, penilik sekolah ini masih ada dan praktik-praktik penilaian

juga masih subur dilakukan di sekolah-sekolah meskipun telah berusaha didobrak dengan menggunakan sistem supervisi yang lebih professional. Supervisi dengan cara memberikan kepenilikan atau inspeksi ini bahkan juga tercantum dalam kurikulum tahun 1968 pendidikan di Indonesia.

Penerjemahan supervisi dengan melihat dari atas (super = atas, visi = melihat). sebenarnya merupakan wujud supervisi dengan cara menginspeksi.

Oleh karena itu supervisi yang dilakukan adalah dengan cara menginspeksi, maka kontrol atas pembelajaran lebih banyak dilakukan dibandingkan dengan mengambil langkah-langkah supervisi. Sayangnya, tidak jarang mereka yang memberikan kepenilikan dan kepengawasan, tidak selalu paham dengan pembelajaran yang dilakukan oleh guru. Oleh karena itu, tidak jarang sebagai kompensasi atas ketidakmengertian terhadap pembelajaran yang sedang berlangsung, kemudian banyak *supervisor* menakut-nakuti terhadap guru.

Pada abad ke 19, supervisi pembelajaran sudah lebih *professional* lagi. Supervisi yang dilakukan oleh *supervisor* tidak lagi sekedar mengontrol dan memberikan kepenilikan di bidang pembelajaran, melainkan berimbas juga ke bidang-bidang administratif. Maka jenis supervisi yang dilakukan tidak saja menitikberatkan pada pekerjaan-pekerjaan guru yang berkaitan dengan aspek akademik, melainkan berkaitan juga dengan aspek-aspek administratif.

Jika kita melihat pada kurikulum 1975 pendidikan di Indonesia, supervisi pembelajaran yang telah dikonseptualisasikan didalam kurikulum tersebut akhirnya berimbas pada perkembangan supervisi pembelajaran pada abad ke 19. Walaupun telah mengalami peningkatan setapak lebih. Dikatakan mengalami peningkatan, karena supervisi pembelajaran pada abad ke 19 lebih menonjolkan aspek kontrolnya ketimbang aspek supervisinya, sementara pada kurikulum 1975 telah menonjolkan aspek supervisinya. Imbas dari supervisi pembelajaran pada abad ke-18 atas supervisi pembelajaran dalam kurikulum 1975, terutama terletak pada aspek substansifnya, yaitu sama-sama tertuju ke aspek akademik dan administratif.

Pada kurikulum 1984 dan seterusnya, supervisi pembelajaran lebih banyak diaksentuasikan kepada aspek-aspek akademik dan tidak banyak

lagi ke aspek administratif. Supervisi pembelajaran yang dahulunya lebih banyak menjadi tanggung jawab pengawas sekolah, kini lebih banyak beralih menjadi tanggung jawab kepala sekolah atau pimpinan sekolah, karena kepala sekolah hampir setiap hari bertemu dengan guru-guru. Meskipun demikian, pengawas sekolah juga tetap memberikan supervisi kepada guru-guru, baik secara langsung kepada guru maupun secara tidak langsung melalui kepala sekolah.

Saat diterapkannya kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), pelaksanaan supervisi juga ditekankan. Bahkan setelah KTSP diberlakukan, lahirlah *Permendiknas RI Nomor 12 Tahun 2007* tentang Standar Kompetensi Pengawas Sekolah/ Madrasah yang mengatur pelaksanaan supervisi yang harus dilakukan oleh pengawas. Demikian juga lahirnya *Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007* tentang Standar kepala sekolah/Madrasah, juga menegaskan kembali bahwa supervisi akademik memang harus dilakukan oleh kepala sekolah. Dan sekarang pemerintah telah mengeluarkan kurikulum 2013 yang penerapan supervisinya tidak terlalu berbeda jauh dengan kurikulum KTSP.

D. Beberapa Pendekatan Dalam Supervisi

Dalam pelaksanaan supervisi, karakteristik guru yang dihadapi oleh *supervisor* pasti berbeda-beda. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari sisi usia dan kematangan, pengalaman kerja, motivasi maupun kemampuan guru. Karena itu, *supervisor* harus menerapkan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik guru yang dihadapinya. Apabila pendekatan yang digunakan tidak sesuai, maka kegiatan *supervisi* kemungkinan tidak akan berjalan dengan efektif, lalu **bagaimanakah cara pendekatan tersebut?**

Sergiovanni (1982), mengemukakan berbagai pendekatan supervisi, antara lain (a) supervisi ilmiah (*scientific supervision*), (b) supervisi klinis (*clinical supervision*), (c) supervisi artistik, (d) integrasi di antara ketiga pendekatan tersebut. Berikut penjelasannya:

1. Supervisi Ilmiah

John D. McNeil (1982), menyatakan bahwa terdapat tiga pandangan mengenai supervisi ilmiah sebagai berikut :

Pertama, supervisi ilmiah (*Scientific Supervision*) dipandang sebagai kegiatan supervisi yang dipengaruhi oleh berkembangnya manajemen ilmiah dalam dunia industri. Menurut pandangan ini, kurang berhasilan guru dalam mengajar, harus dilihat dari segi kejelasan pengaturan serta pedoman-pedoman kerja yang disusun untuk guru. Oleh karena itu, melalui pendekatan ini, kegiatan mengajar harus dilandasi oleh penelitian, agar dapat dilakukan perbaikan secara tepat.

Kedua, supervisi ilmiah dipandang sebagai penerapan penelitian ilmiah dan metode pemecahan masalah secara ilmiah bagi penyelesaian permasalahan yang dihadapi guru di dalam mengajar. *Supervisor* dan guru bersama-sama mengadopsi kebiasaan *eksperimen* dan mencoba berbagai prosedur baru serta mengamati hasilnya dalam pembelajaran.

Ketiga, supervisi ilmiah dipandang sebagai *democratic ideology*. Maksudnya setiap penilaian atau *judgment* terhadap baik buruknya seorang guru dalam mengajar, harus didasarkan pada penelitian dan analisis statistik yang ditemukan dalam *action research* terhadap masalah (*Problem*) pembelajaran yang dihadapi oleh guru. Intinya *supervisor* dan guru harus mengumpulkan data yang cukup dan menarik kesimpulan mengenai masalah (*Problem*) pengajaran yang dihadapi guru atas dasar data yang dikumpulkan. Hal ini sebagai perwujudan terhadap ideologi demokrasi, di mana seorang guru sangat dihargai keberadaannya, serta *supervisor* menilai tidak hanya berdasarkan opini semata.

Keempat, pandangan tersebut tentunya sampai batas tertentu saat ini masih *relevan* (berhubungan) untuk diterapkan. Pandangan bahwa guru harus memiliki pedoman yang baku dalam mengajar, perlu juga dipertimbangkan. Demikian pula pendapat bahwa guru harus dibiasakan melakukan penelitian untuk memecahkan problem mengajarnya secara ilmiah, dapat pula diadopsi. Pandangan terakhir tentunya harus menjadi landasan sikap *supervisor*, di mana ia harus mengacu pada data yang cukup untuk menilai dan membina guru.

2. Supervisi Artistik

Supervisi artistik dapat dikatakan sebagai *antitesa* terhadap supervisi ilmiah. Supervisi ini bertolak dari pandangan bahwa mengajar, bukan

semata-mata sebagai *science* tapi juga merupakan suatu *art*. Oleh karena itu pendekatan yang digunakan dalam meningkatkan kinerja mengajar guru juga harus mempertimbangkan dimensi tersebut.

Elliot W. Eisner (1982) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan pendekatan supervisi artistik, ialah pendekatan yang menekankan pada sensitivitas, *perceptivity*, dan pengetahuan supervisor untuk mengapresiasi segala aspek yang terjadi di kelas, dan kemudian menggunakan bahasa yang *ekspresif*, puitis serta ada kalanya *metaforik* untuk mempengaruhi guru agar melakukan perubahan terhadap apa yang telah diamati di dalam kelas. Dalam supervisi ini, instrumen utamanya bukanlah alat ukur atau pedoman observasi, melainkan manusia itu sendiri yang memiliki perasaan terhadap apa yang terjadi. Tujuan utama pendekatan ini adalah untuk meningkatkan kualitas kehidupan (suasana) kependidikan di sekolah.

Dari pengertian tersebut, mungkin dapat dianalogikan dengan pendekatan penelitian. Supervisi ilmiah paradigmanya identik dengan penelitian *kuantitatif* sementara itu supervisi artistik lebih dekat dengan pendekatan penelitian *kualitatif* (berdasarkan mutu).

3. Supervisi Klinis

Supervisi klinis berangkat dari cara pandang kedokteran, yaitu untuk mengobati penyakit, harus terlebih dahulu diketahui apa penyakitnya. Inilah yang harus dilakukan oleh supervisor terhadap guru apabila ia hendak membantu meningkatkan kualitas pembelajaran mereka.

Supervisi klinis dilakukan melalui tahapan-tahapan: (a) pra-observasi, yang berisi pembicaraan dan kesepakatan antara supervisor dengan guru mengenai apa yang akan diamati dan diperbaiki dari pengajaran yang dilakukan, (b) observasi, yaitu supervisor mengamati guru dalam mengajar sesuai dengan fokus yang telah disepakati, (c) analisis, dilakukan secara bersama-sama oleh supervisor dengan guru terhadap hasil pengamatan, dan (d) perumusan langkah-langkah perbaikan, dan pembuatan rencana untuk perbaikan.

Berikut ini adalah beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh seorang *supervisor* yang dapat penulis kemukakan, hal ini tentu lebih memudahkan *supervisor* ketika mensupervisi bawahannya, *supervisor* dapat memilih pendekatan mana yang akan digunakan sesuai dengan kondisi lembaga yang bersangkutan, karena setiap pendekatan dalam supervisi pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda serta kelebihan dan kekurangan masing-masing. Pemilihan yang tepat bergantung pada masalah yang dihadapi dan tujuan yang hendak dicapai. Untuk kepentingan yang dimaksud, beberapa pendekatan supervisi yang dikemukakan oleh *Wahyudi* adalah pendekatan kolegial, pendekatan individual, pendekatan klinis dan pendekatan artistik dalam pengajaran (*Wahyudi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, 104-113*).

1. Pendekatan Kolegial

Supervisi kolegial atau yang biasa disebut supervisi rekanan diistilahkan dalam beberapa nama antara lain, *peer supervision*, *cooperative professional development* dan bahkan sering dikatakan *collaborative supervision*. Supervisi kolegial sebagai proses formal moderat dimana dua orang guru atau lebih bekerjasama untuk kepentingan perkembangan profesional guru. Bentuk supervisi kolegial menurut *Kimbrough* adalah sebagai berikut:

- a. Pertemuan guru-guru dengan agenda yang jelas dan membicarakan topik-topik yang berkaitan dengan kemajuan pendidikan di sekolah;
- b. Lokakarya (*workshops*) yaitu dengan kegiatan kelompok yang terdiri dari Kepala Sekolah, Supervisor (Pengawas) dan guru untuk memecahkan masalah yang dihadapi melalui percakapan dan bekerja secara kelompok;
- c. Observasi sesama guru di kelas yaitu dengan melibatkan sesama rekan guru secara bergantian untuk melihat dan menilai kegiatan pembelajaran di kelas dengan keberhasilan dan kekurangannya.

2. Pendekatan Individual

Pendekatan ini disebut dengan wawancara individual yaitu kesempatan yang diciptakan oleh pengawas atau kepala sekolah untuk

bekerja secara individual dengan guru sehubungan dengan masalah-masalah profesionalnya. Pendekatan ini, menekankan pada tanggung jawab pribadi guru terhadap profesionalismenya. Bentuk dari pendekatan ini adalah guru membuat rancangan pembelajaran, selanjutnya disampaikan kepada *supervisor*, Kepala Sekolah atau pihak lain yang kompeten. Pada akhir semester, biasanya guru dan *supervisor* bertemu untuk membicarakan kendala yang dihadapi selama melaksanakan program pembelajaran. Pendekatan ini cocok bagi guru yang lebih suka bekerja sendiri.

3. Pendekatan Klinis

Seperti uraian singkat yang telah penulis jabarkan tentang pendekatan klinis ini sebelumnya. Pendekatan klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan pembelajaran dengan tahapan atau siklus yang sistematis dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang logis dan intensif mengenai penampilan mengajar yang nyata dalam mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Ada beberapa tahapan perencanaan supervisi klinis:

- a. Tahap pertemuan awal, merupakan pembuatan kerangka kerja, karena itu perlu diciptakan suasana akrab dan terbuka antara *supervisor* dengan guru sehingga guru merasa percaya diri dan memahami tujuan diadakan pendekatan klinis.
- b. Tahap observasi kelas, guru melakukan kegiatan pembelajaran sesuai pedoman dan prosedur yang disepakati pada tahap awal. Selanjutnya *supervisor* melakukan observasi berdasarkan instrumen yang telah dibuat dan disepakati dengan guru. Setelah observasi, *supervisor* mengumpulkan informasi untuk membantu guru dalam menganalisis pembelajara.
- c. Tahap pertemuan akhir atau balikan, *supervisor* mengevaluasi hal-hal yang terjadi selama observasi dan seluruh siklus proses supevisi dengan tujuan meningkatkan perfomansi guru. Pertemuan akhir ini merupakan diskusi umpan balik antara *supervisor* dan guru. *Supervisor* memaparkan data objektif sehingga guru dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan selama pembelajaran

berlangsung. Dasar dari balikan terhadap guru adalah kesepakatan tentang item-item observasi yang telah dibuat sehingga guru menyadari tingkat prestasi yang dicapai.

Ada beberapa ciri-ciri dari supervisi klinis diantaranya adalah: 1) hakikatnya *supervisor* dan guru sederajat dan saling membantu meningkatkan kemampuan *profesionalisme*, 2) Fokus supervisi klinis pada perbaikan cara mengajar, bukan mengubah kepribadian guru, 3) supervisi klinis didasarkan atas bukti pengamatan, 4) bersifat *konstruktif* (Membangun) dan memberi penguatan pada pola dan tingkah laku yang telah dicapai, 5) Tahapan supervisi klinis merupakan kontinuitas dan dibangun atas pengalaman masa lampau, 6) Supervisi klinis merupakan proses memberi dan menerima yang dinamis, 7) guru mempunyai kebebasan dan tanggung jawab untuk mengemukakan persoalan menganalisis cara mengajarnya sendiri dan mengembangkannya, 8) Supervisor mempunyai kebebasan dan tanggung jawab untuk menganalisis dan mengevaluasi cara melakukan supervisi, 9) Guru mempunyai prakarsa dan tanggung jawab dalam meningkatkan kompetensi pedagogik, 10) Supervisor dan guru bersifat terbuka dalam mengumpulkan pendapat dan saling menghargai.

4. Pendekatan Artistik Dalam Supervisi Pengajaran

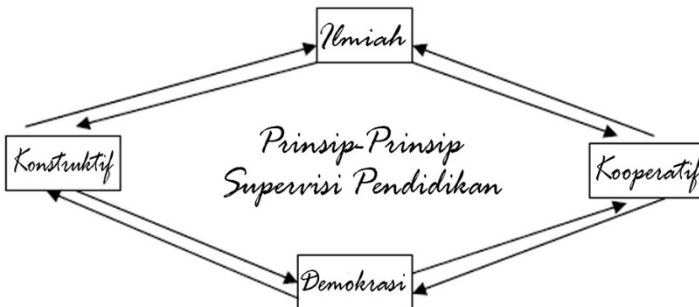
Menurut *Carter V. Good* (1954), artistik adalah kegiatan manusia yang terarah pada pencapaian suatu tujuan, tetapi dalam pemakaian umum terbatas pada kegiatan yang melibatkan kemampuan kreatif kecerdikan pertimbangan dan keterampilan. Pendekatan artistik dalam supervisi pengajaran adalah setiap bentuk layanan bantuan profesional kepada guru-guru secara individu maupun kelompok dalam rangka perbaikan pengajaran dan perbaikan program kurikulum melalui proses yang memerlukan intuisi, kreatifitas, kecerdikan, keterampilan yang dilakukan oleh supervisor dalam kegiatan supervisi yang belum disepakati secara tertulis dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah dengan cara berusaha menyingkap pengajaran sekaligus menjangkau latar belakang guru. Pendekatan ini mempunyai

ciri-ciri :

- a. Menerima kenyataan bahwa supervisor dengan segala kelebihan dan kekurangan, kepekaan dan pengalamannya merupakan unsur pokok. Dengan kata lain supervisor yang memberikan makna atas segala kegiatan selama proses pembelajaran;
- b. Memerlukan hubungan yang baik antara supervisor dan guru.

E. Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan



Gambar 3.1 Ilustrasi Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan mempunyai prinsip-prinsip sebagai aktivitas pembinaan guru, antara lain hendaknya supervisi dilaksanakan secara:

1. Ilmiah (*scientific*) yang berarti harus sistematis yaitu dilaksanakan secara teratur, berprogram dan kontinyu, objektif yaitu berdasar pada data dan informasi, menggunakan instrumen atau unsur yang dapat memberi data atau informasi sebagai bahan untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran.
2. Demokratis, yaitu menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.
3. Kooperatif, yaitu mengembangkan usaha bersama untuk menciptakan situasi pembelajaran yang lebih baik.
4. Konstruktif dan kreatif, yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif dalam menciptakan situasi pembelajaran

yang lebih baik. (Kisbiyanto, *Supervisi Pendidikan*, Kudus: STAIN Kudus, 2008, hlm. 10.)

Di lain pihak, *Suharsimi Arikunto*, mengemukakan pendapat prinsip-prinsip supervisi pendidikan :

1. Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan, dan bukan mencari-cari kesalahan.
2. Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan oleh supervisor secara langsung.
3. Apabila pengawas atau kepala sekolah merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa.
4. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala.
5. Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dan yang disupervisi.
6. Untuk menjaga agar apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat berisi hal-hal penting yang diperlukan untuk membuat laporan. (Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004, hlm. 40-41).

Lalu, *Oteng Sutisna* mengidentifikasi sembilan prinsip kegiatan supervisi yaitu:

1. Supervisi merupakan bagian integral dari program pendidikan, ia adalah pelayanan yang bersifat kerjasama.
2. Semua guru berhak mendapatkan layanan supervisi.
3. Supervisi hendaknya disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan perseorangan dari personil sekolah.
4. Supervisi hendaknya membantu menjelaskan tujuan dan sasaran pendidikan.
5. Supervisi hendaknya membantu memperbaiki sikap dan hubungan dari semua staf sekolah dan juga supervisi bertujuan untuk menciptakan hubungan antara sekolah dan masyarakat menjadi lebih dekat dan mempunyai rasa saling memiliki.

6. Tanggung jawab dalam pengembangan supervisi berada pada kepala sekolah dan para penilik atau pengawas di wilayahnya.
7. Harus ada dana yang memadai dalam pelaksanaan program supervisi ini dan dimasukkan ke dalam anggaran tahunan.
8. Efektivitas program supervisi hendaknya mendapatkan laporan yang terstruktur dan teradministratif.
9. Supervisi hendaknya membantu menjelaskan dan menerapkan dalam praktek penemuan penelitian pendidikan yang mutakhir. (Nadhirin, *Supervisi Pendidikan Integratif Berbasis Budaya*, Kudus: STAIN Kudus, 2009, hlm. 72-73)

Adapun menurut *Ametembun* dalam bukunya "Kepengawasan dalam Penyelenggaraan Pendidikan" (1981), supervisi memiliki prinsip atau karakteristik, sebagai berikut:

1. *Research* (Supervisi bersifat ilmiah): meneliti bagaimana situasi dan kondisi suatu sekolah, suatu kelas yang sebenarnya. Metode yang dipergunakan sifatnya ilmiah: mengumpulkan data, menganalisisnya dan menyimpulkannya.
2. *Evaluation*: menilai apakah ada aspek-aspek yang memuaskan (Positif) atau memprihatinkan (negatif)
3. *Improvement*: memperbaiki aspek-aspek yang negatif (kesalahan-kesalahan, kekurangan-kekurangan, dan lain sebagainya)
4. *Development*: meningkatkan atau mengembangkan aspek-aspek yang positif, yang sudah memuaskan menjadi lebih memuaskan lagi, yang sudah baik menjadi lebih baik lagi, yang sudah maju agar lebih maju lagi.
5. *Assistance*: membantu, dalam arti memberikan bimbingan dan penyuluhan *professional* kepada orang yang disupervisi untuk mengembangkan potensialitasnya.
6. *Cooperation*: bekerja sama, gotong royong dengan orang-orang yang disupervisi bagi perbaikan dan/atau peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, kualitas mengajar dan belajar.

Dalam buku "*Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*" karangan *Suhertian* (1981), juga dikemukakan prinsip supervisi antara lain:

1. *Prinsip ilmiah (scientific)*, prinsip ini mengandung ciri-ciri sebagai

berikut: (a) kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar. (b) untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data, seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya. (c) setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis, berencana dan kontinyu.

2. *Prinsip Demokratis*, pelayanan dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya.
3. *Kooperatif*, maksudnya seluruh staf sekolah dapat bekerja sama, mengembangkan usaha bersama dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
4. *Prinsip Konstruktif dan Kreatif*, Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas. Kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bukan dengan cara-cara yang menakutkan. Supervisi juga harus berpegang teguh pada Pancasila yang merupakan prinsip asasi dan merupakan landasan utama dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.

Di samping beberapa prinsip yang telah kita bahas di atas, prinsip pendidikan dapat dibedakan atas prinsip positif dan prinsip negatif. Untuk lebih jelasnya akan penulis uraikan secara singkat di bawah ini. (Sahertian, Piet. 1981. Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan. Surabaya: Usaha Nasional, hal 30—31)

1. Prinsip Positif

Prinsip positif adalah prinsip-prinsip yang patut diikuti, diantaranya adalah:

- a. Supervisi harus dilaksanakan secara demokratis dan kooperatif
- b. Supervisi harus kreatif dan konstruktif
- c. Supervisi harus ilmiah dan efektif
- d. Supervisi harus dapat memberi perasaan aman kepada guru-guru
- e. Supervisi harus berdasarkan kenyataan
- f. Supervisi harus memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengadakan *self evaluation*.

2. Prinsip negatif

Prinsip negatif adalah prinsip-prinsip larangan yang tidak boleh dilakukan, diantaranya adalah:

- a. Seorang *supervisor* tidak boleh bersifat otoriter
- b. Seorang *supervisor* tidak boleh mencari kesalahan pada guru-guru
- c. Seorang *supervisor* bukan seorang *inspektur* yang ditugaskan untuk memeriksa apakah peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi yang telah diberikan dilaksanakan atau tidak.
- d. Seorang *supervisor* tidak boleh menganggap dirinya lebih baik dari pada guru-guru oleh karena jabatannya.
- e. Seorang *supervisor* tidak boleh terlalu banyak memperhatikan hal-hal kecil dalam cara-cara guru mengajar.
- f. Seorang *supervisor* tidak boleh lekas kecewa, bila ia mengalami kegagalan.

3. Prinsip kerjasama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi '*sharing of idea, sharing of experience*', memberi *support* atau mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

Jadi, kesimpulan penulis dari semua uraian dan penjelasan mengenai prinsip-prinsip supervisi yang telah dibahas diatas dan di halaman-halaman sebelumnya, maka inti dari prinsip-prinsip dasar supervisi ialah prinsip yang bertujuan memudahkan dan membuat kegiatan supervisi menjadi nyaman dan lancar untuk dijalani, baik dari segi *supervisor* maupun orang yang disupervisi.

INFO



Gambar 3.2 Ilustrasi unsur-unsur supervise
Sumber : phsycotherapyindener

*Sejak dahulu, banyak orang berpikir supervisi adalah kegiatan yang menekan para guru dan memberikan mereka beban dengan diawasi oleh sang **Supervisor** dan dicarinya kesalahan-kesalahan mereka, padahal tidak demikian, Supervisi pada dasarnya hanya sebuah kepengawasan yang bersifat membantu, mendukung, membimbing, dan melayani guru yang sedang diawasi dengan tujuan untuk memberikan solusi agar membuat cara guru mengajar lebih efektif, dan memperkembangkan situasi belajar mengajar menjadi lebih baik. Jadi bukan semata-mata mencari kesalahan belaka.*

F. Tujuan Supervisi Pendidikan

Seperti yang kita semua ketahui, supervisi tidak terjadi begitu saja. Oleh karena itu, dalam setiap kegiatan supervisi terkandung maksud-maksud tertentu yang ingin dicapai dan hal itu tergabung dalam tujuan supervisi. Tujuan dapat berfungsi sebagai arah atau penuntun dalam melaksanakan supervisi, serta dapat sebagai tolak ukur dalam menilai efektif atau tidaknya pelaksanaan supervisi dan berkaitan erat dengan tujuan pendidikan di sekolah.

Secara umum tujuan supervisi adalah untuk mengembangkan dan mencapai proses belajar mengajar yang relevan dan efektif melalui peningkatan kemampuan guru. Selain itu, *Arikunto* juga mengemukakan tujuan utama kegiatan supervisi pendidikan adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staf sekolah yang lain) agar personel tersebut mampu meningkatkan kualitas kerjanya, terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Sejalan dengan hal tersebut, tujuan umum dari supervisi pendidikan yang dapat penulis kemukakan ialah:

1. Membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia dewasa yang sanggup berdiri sendiri.
2. Membina orang-orang yang disupervisi menjadi manusia pembangunan dewasa yang berpancasila.
3. Perbaiki situasi pendidikan dan pengajaran pada umumnya dan peningkatan mutu mengajar dan belajar pada khususnya.

Bertitik tolak dari tujuan supervisi secara umum diatas, maka tujuan supervisi secara khusus adalah:

1. Meningkatkan kinerja siswa di sekolah dalam perannya sebagai peserta didik agar dapat mencapai prestasi belajar secara optimal.
2. Meningkatkan mutu kinerja guru di sekolah sehingga berhasil

membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar dan pribadi sebagaimana diharapkan.

3. Meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik di dalam proses pembelajaran.
4. Meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan pra-sarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik.
5. Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal.

Selain itu, *Sagala* juga merumuskan tujuan-tujuan supervisi pendidikan secara khusus, yaitu meliputi:

1. Membina kepala sekolah dan guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah mencapai tujuan itu.
2. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang berguna dan bermanfaat bagi masyarakat.
3. Membantu kepala sekolah dan guru-guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktifitas dan kesulitan dalam belajar mengajar.
4. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif.
5. Memperbesar ambisi guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal.
6. Membantu pimpinan sekolah untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan.
7. Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik tidak sehat dari masyarakat.
8. Membantu kepala sekolah dan guru untuk mengevaluasi aktifitasnya dalam konteks tujuan-tujuan aktivitas perkembangan peserta didik.
9. Mengembangkan rasa persatuan dan kesatuan antar guru.

Merujuk pada pendapat *Made Pidarta* (1999: 15) bahwa "Supervisor sebagai fungsi, bila ia dipandang sebagai bagian atau organ dari organisasi sekolah. Tetapi bila dipandang dari apa yang ingin dicapai supervisi, maka hal itu merupakan tujuan supervisi".

Kegiatan supervisi pendidikan bisa dimulai dari melakukan pengawasan.

Maksudnya pengawasan (dalam arti supervisi pendidikan) dilakukan dengan maksud dapat menemukan hal-hal yang positif dan hal-hal yang negatif di dalam pelaksanaan pendidikan. Jadi bukan semata-mata mencari kesalahan belaka. Menurut *Hendiyat Soetopo* dan *Wasti Soemanto* (1984: 40), "Tujuan supervisi pendidikan adalah memperkembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik". Lebih lanjut lagi *Hendiyat Soetopo* dan *Wasti Soemanto* (40-41), menjabarkan tujuan konkrit dari supervisi pendidikan secara nasional antara lain:

1. Membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan.
2. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid.
3. Membantu guru dalam menggunakan alat pengajaran modern, metode-metode, dan sumber-sumber pengalaman belajar.
4. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid dan hasil pekerjaan guru itu sendiri.
5. Membantu guru-guru baru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diperolehnya.
6. Membantu guru-guru agar waktu dan tenaganya tercurahkan sepenuhnya dalam pembinaan sekolah.

Menurut *Piet A. Sahertian* dan *Frans Mataheru* tujuan dari supervisi pendidikan adalah mengembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Usaha kearah perbaikan belajar dan mengajar ditujukan kepada pencapaian tujuan akhir dari pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak secara maksimal.

Sedangkan menurut *Burton* sebagaimana dikutip oleh *Ngalim Purwanto*, tujuan supervisi adalah perbaikan dan pengembangan proses belajar mengajar secara total. Ini berarti bahwa tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina pertumbuhan profesi guru dalam arti luas termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas yang menunjang kelancaran proses belajar mengajar, peningkatan mutu pengetahuan dan keterampilan guru-guru, pemberian bimbingan dan pembinaan dalam hal implementasi kurikulum, pemilihan dan penggunaan metode mengajar, alat-alat pelajaran, prosedur dan teknik evaluasi pengajaran, dan sebagainya.

G. Sasaran Supervisi Pendidikan

Tentunya jika ingin mengaplikasikan kegiatan supervisi ini, haruslah mempunyai sasaran (objek) yang tepat, **kenapa harus objek yang tepat?**, karena dalam pengaplikasian supervisi ini jika objek yang dituju tidak tepat maka kegiatan supervisi tidak akan berjalan dengan baik, bahkan tidak menutup kemungkinan jika kegiatan tersebut gagal. Dalam pelaksanaannya, kegiatan supervisi diarahkan pada pembinaan dan pengembangan aspek-aspek yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Guru merupakan komponen yang terlibat langsung dan bertanggung jawab atas proses pembelajaran di kelas, sehingga yang menjadi fokus atau sasaran utama supervisi adalah yang berkaitan dengan guru. (Nadhirin, *Supervisi Pendidikan Integratif Berbasis Budaya*, Kudus: STA IN Kudus, 2009, hlm. 70)

Obyek supervisi pendidikan merupakan sasaran dari pelaksanaan supervisi, yaitu supervisi ditujukan kepada pembinaan personil dan non-personil. Supervisi terhadap personil dimaksudkan sebagai upaya melakukan pengawasasn terhadap individu-individu yang terlibat dalam pelaksanaan proses pendidikan, antara lain kepala, guru mata pelajaran, guru kelas, staff usaha, dan tenaga kependidikan lainnya. Supervisi non-personil dimaksudkan sebagai upaya kepengawasan yang dilakukan supervisor terhadap berbagai kesiapan dan kelengkapan sarana dan prasarana sekolah dalam menunjang pelaksanaan proses pendidikan antara lain perpustakaan, administrasi sekolah, ketersediaan buku ajar, program perencanaan pendidikan dan sarana pendidikan lainnya. Obyek sasaran supervisi pendidikan secara lebih mendalam sebenarnya adalah sasaran berupa peningkatan kemampuan guru. (Kisbiyanto, *Supervisi Pendidikan*, Kudus: STAIN Kudus, 2008, hlm. 12-13.) Adapun sasaran utama dari pelaksanaan kegiatan supervisi tersebut adalah **peningkatan kemampuan profesional guru** (Depdiknas, 1986; 1994 & 1995).

Sasaran Supervisi Ditinjau dari objek yang disupervisi, ada 3 macam bentuk supervisi:

1. Supervisi Akademik

Menitikberatkan pengamatan *supervisor* pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang berlangsung berada dalam lingkungan

kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu

2. Supervisi Administrasi

Menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.

3. Supervisi Lembaga

Menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sekolah. Supervisi ini dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan. Misalnya: Ruang UKS (Unit Kesehatan Sekolah), Perpustakaan dan lain-lain.

H. Fungsi-Fungsi Supervisi Pendidikan

Seringkali orang sulit dalam membedakan antara fungsi dan tujuan, sebenarnya fungsi bertalian erat dengan badan atau organisasi secara keseluruhan, sedangkan tujuan bertalian dengan kegunaan. (Made Pidarta, *Supervisi Pendidikan Konteks-tual*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 3.)

Diadakannya sebuah pengawasan (supervisi) oleh pimpinan sekolah atau atasan adalah sebuah tindakan yang semestinya harus dilakukan untuk mengawasi timbulnya situasi-situasi yang menghambat jalannya administrasi pendidikan di sekolah. Karena hambatan itu semakin lama semakin banyak maka ada kemungkinan tujuan tidak tercapai dalam waktu yang telah direncanakan. Situasi yang menghambat itu dapat berasal dari berbagai pihak. (M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta : Rineke Cipta, 2005), hlm. 178.)

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu proses kerjasama hanyalah merupakan cita-cita yang masih perlu diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang nyata. Begitu juga seorang *supervisor* dalam mewujudkan program supervisinya memiliki sejumlah tugas dan tanggungjawab yang harus dijalankan secara sistematis.

Secara umum, fungsi dari supervisi pendidikan adalah:

1. Penelitian

Proses dari penelitian ini meliputi beberapa tahapan, pertama adalah perumusan masalah yang akan diteliti, kedua adalah pengumpulan data, ketiga pengolahan data, dan yang terakhir adalah konklusi hasil penelitian.

2. Penilaian

Fungsi supervisi dalam hal ini adalah mengevaluasi aspek-aspek positif dan negatif guna menemukan hambatan-hambatan dan mengembangkan kemajuan yang telah ada.

3. Perbaikan

Supervisi dalam hal ini mengawasi keadaan umum dan situasi dalam pendidikan, jika belum baik atau belum memuaskan maka akan segera diperbaiki.

4. Peningkatan

Peningkatan disini *supervisor* meningkatkan segala sesuatu yang telah baik dan mengembangkan agar lebih maju lagi.

Jadi fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran. *Franseth Jane* dan *Ayer* (dalam *Konsep Dasar & teknik Supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*) mengemukakan bahwa fungsi utama supervisi adalah membina program pengajaran yang ada sebaik-baiknya sehingga selalu ada usaha perbaikan.

Menurut *Burton* dan *Bruckner* (dalam *Konsep Dasar & teknik Supervisi pendidikan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*) fungsi utama supervisi modern ialah menilai dan memperbaiki faktor-faktor yang mempengaruhi proses pembelajaran peserta didik. Sedangkan *Briggs* mengungkapkan bahwa fungsi utama supervisi bukan perbaikan pembelajaran saja, tetapi untuk mengkoordinasi (*Mengkoordinasi* bersal dari kata *Koordinasi* yang berarti perihal mengatur suatu organisasi atau kegiatan, sehingga peraturan tindakan yang akan dilaksanakan tidak saling bertentangan atau simpang siur. Lihat KBBI, hlm. 593.) menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesi guru. (Piet A. Sahertian, *Konsep*

Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan, hlm. 21.)

Usaha perbaikan merupakan proses yang *kontinyu* (*Kontinyu* dapat diartikan dengan berkesinambungan, berkelanjutan, dan terus-menerus. Lihat KBBI, hlm. 591.) sesuai dengan perubahan masyarakat. Masyarakat selalu mengalami perubahan. Perubahan masyarakat membawa pula konsekuensi dalam bidang pendidikan dan pengajaran. Suatu penemuan baru mengakibatkan timbulnya dimensi-dimensi dan perspektif (sudut pandang) baru dalam bidang ilmu pengetahuan.

Makin jauh pembahasan penulis tentang supervisi makin nampak bahwa kunci supervisi bukan hanya membicarakan perbaikan itu sendiri, melainkan supervisi yang diberikan kepada guru-guru, seperti yang telah dikemukakan oleh *Briggs* bahwa supervisi juga merupakan alat untuk mengkoordinasi, menstimulasi dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru.

Berikut ini adalah fungsi-fungsi supervisi pendidikan berdasarkan bidangnya:

1. Dalam bidang kepemimpinan

- a. Menyusun rencana dan kebijakan bersama.
- b. Memberikan bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan-persoalan.
- c. Membangkitkan dan memupuk semangat kelompok, atau memupuk moral yang tinggi kepada anggota kelompok.
- d. Mempertinggi daya kreatif pada anggota kelompok.

2. Dalam hubungan kemanusiaan

- a. Memanfaatkan kekeliruan ataupun kesalahan-kesalahan yang ada untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya, bagi diri sendiri maupun bagi anggota kelompoknya.
- b. Membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok, seperti dalam hal kemalasan, merasa rendah diri, acuh tak acuh, pesimis
- c. Menghilangkan rasa saling mencurigai antara anggota kelompok

3. Dalam pembinaan proses kelompok

- a. Mengenal masing-masing pribadi anggota kelompok, baik

kelemahan maupun kemampuan masing-masing.

b. Memperbesar rasa tanggung jawab para anggota.

4. Dalam bidang administrasi personel

a. Memilih personil yang memiliki syarat-syarat dan kecakapan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan.

b. Menempatkan personil pada tempat dan tugas yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuan masing-masing. (Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, hlm. 86-87.)

I. Tipe-Tipe Dalam Proses Supervisi

Berikut ini adalah tipe-tipe yang dilakukan oleh para *Supervisor*, yaitu:

1. Tipe Inspeksi.

Tipe ini merupakan tipe supervisi yang mewajibkan *supervisor* turun melihat langsung hal-hal yang dikerjakan target supervisi. Kegiatan supervisi yang menggunakan tipe ini, apabila target supervisi melakukan dalam aktifitas kerjanya, *supervisor* dapat menginformasikannya secara langsung kepada target supervisi agar langsung menyadari kesalahannya dalam proses untuk mencapai tujuan pendidikan sekolah. (Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan pendidikan*. hlm. 79)

Ketika *supervisor* menjalankan tipe ini, maka hal-hal yang harus diperhatikan adalah:

a. Supervisi tidak boleh dilakukan berdasarkan hubungan pribadi maupun keluarga.

b. Supervisi hendaknya tidak kemungkinan terhadap perkembangan dan hasrat untuk maju bagi bawahannya. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil, dan mendesak.

c. Supervisi tidak boleh menuntut prestasi di luar kemampuan bawahannya.

d. Supervisi tidak boleh egois, tidak jujur dan menutup diri terhadap kritik dan saran dari bawaannya.

(Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)* (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), hlm. 196-198)

2. Tipe *Laisses Faire*.

Tipe ini target supervisi diberikan kebebasan dalam menjalankan aktifitasnya. Sebab yangutamakan dalam supervisi model ini adalah hasil akhir sehingga *supervisor* tidak begitu memfokuskan proses kerja yang dilaksanakan target supervisi. Selain itu apabila kita menggunakan tipe ini, *supervisor* tidak boleh memaksakan kemauannya (otoriter) kepada orang-orang yang disupervisi. Supervisor juga diharuskan memberikan argumentasi atau alasan yang rasional (masuk akal) tentang tindakan-tindakan serta instruksinya. Hendaknya tidak menonjolkan jabatan atau kekuasaannya agar tidak menghambat kreativitas bawahannya. (Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Adminis-trasi Pendidikan Mikro*.hlm. 196)

3. Tipe Coersive.

Tipe *coersive* (paksaan) *supervisor* dalam melaksanakan tugasnya turut campur dalam mengembangkan pendidikannya. Tipe supervisi seperti ini diperuntukan bagi para pendidik dan tenaga kependidikan yang masih lemah dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya. Tipe seperti ini "terpaksa" dilakukan karena menurut pendapat A. Sitohang yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia masih sangat dibutuhkan. Karena ternyata dari hasil penelitian menunjukkan masih banyak kekurangan dan kelemahan yang masih harus diperbaiki, terutama dalam bidang pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan yang sesuai dengan target organisasi. Dalam hal ini adalah seperti lembaga pendidikan Islam. (A. Sitohang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Pradnya Paramita, 2007), hlm. 206). Dengan adanya tipe ini, diharapkan problem seperti ini akan cepat teratasi.

4. Tipe Training dan Guidance.

Tipe *training and guidance* (pelatihan dan pendampingan) merupakan tipe supervisi yang menekankan keefektifan target supervisi. Kegiatan supervisi dilaksanakan dengan berbasis kepada pengembangan minat dan bakat target supervisi. Tipe *training and guidance* ini cocok digunakan apabila target supervisi masih belum berpengalaman dalam melaksanakan tugas keprofesian pendidikan. Namun, tipe ini dapat diterapkan kepada target supervisi yang telah berpengalaman.

Agar tipe *training and guidance* ini dapat dijalankan secara efektif,

maka supervisor hendaknya juga menyiapkan berbagai macam sikap yang bersinergi (melakukan kegiatan atau operasi gabungan) dengan tugasnya. Menurut teori yang dikemukakan *Kiyosaki*, maka beberapa sikap yang dibutuhkan supervisor tersebut antara lain:

- a. Supervisor hendaknya bersikap positif terhadap segala macam persepsi/gambaran baik yang positif maupun negatif kepada dirinya.
- b. *Supervisor* dituntut untuk dapat memimpin organisasi profesi pengawas untuk dapat meningkatkan kinerjanya dalam hal pengawasan dan pemantauan baik secara institusional (satuan pendidikan) maupun personal (pendidikan dan tenaga kependidikan).
- c. *Supervisor* hendaknya memiliki sikap yang supel dalam berkomunikasi kepada segenap orang yang memegang kepentingan dalam dunia pendidikan. Sikap yang aktif, efektif dan menyenangkan dalam berkomunikasi akan memperlancar tugas supervisi. Sehingga pencapaian target akan terwujud dengan tepat.
- d. *Supervisor* harus bersikap berani terhadap usaha intimidasi atau tekanan dari pihak lain dalam menjalankan tugas pengawasan dan pembinaan.
- e. *Supervisor* dituntut bertanggung jawab atas hasil supervisi terhadap satuan pendidikan yang dibinanya. Pertanggungjawaban atas hasil kerja merupakan indikasi bahwa supervisor melakukan pembinaan dan pengawasan dengan baik kepada satuan pendidikan yang dibinanya.

(Roben T. Kiyosi; Sharon L. Lechter, *For People Who Like Helping People Delapan Nilai Tersembunyi dari Bisnis Pemasangan Jaringan Selain Memperoleh Uang* (Jakarta: Gramedia, 2002), hlm. 14).

5. Tipe Demokratis.

Keterlibatan target supervisi sangat diandalkan dalam tipe supervisi demokratis. Hal utama yang ingin dituju adalah adanya kerjasama pembinaan antara *supervisor* dan target supervisi. Langkah ini dilakukan

agar target supervisi ikut merasakan sendiri terhadap program supervisi yang dijalankan kepadanya. Untuk itu, *supervisor* tidak boleh bersifat otoriter dalam menjalankan kegiatan supervisi. Keseluruhan tipe supervisi demokratis ini difokuskan ke dalam satuan pendidikan meliputi manajemen kurikulum pembelajaran; kesiswaan, sarana prasarana, ketenagaan, keuangan, hubungan sekolah dengan masyarakat dan layanan khusus. (Depdiknas, *Metode dan Teknik Supervisi* (Jakarta: Depdiknas, 2008), hlm. 8)

J. Peran Supervisor Dalam Proses Supervisi

Kegiatan pembelajaran merupakan kegiatan utama pendidikan di sekolah, sehingga seluruh aktifitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh sebab itu seorang *supervisor* dalam memberikan layanan supervisi yang merupakan suatu proses yang dirancangnya secara khusus untuk membantu para guru dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah, diharapkan dapat membuat layanan secara efektif dan efisien sehingga menjadikan sekolah sebagai masyarakat belajar yang lebih efektif. Maka peranan *supervisor* sesuai dengan fungsinya adalah memberi dukungan (*support*), membantu (*assisting*), dan mengikut sertakan (*sharing*). (Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 2008, hal. 25). Selain itu peranan seorang *supervisor* adalah menciptakan suasana sedemikian rupa sehingga guru-guru merasa aman dan bebas dalam mengembangkan potensi dan daya kreasi mereka dengan penuh tanggung jawab.

Disamping sebagai seorang *supervisor* dengan berbagai fungsinya, *supervisor* juga dapat berperan sebagai :

1. Koordinator.

Sebagai koordinator, ia dapat mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf, dan berbagai kegiatan yang berbeda-beda diantara guru-guru. Seperti : mengkoordinasi tugas mengajar satu mata pelajaran yang dibina oleh lebih dari 1 guru. Dalam mengkoordinasikan program belajar mengajar, tugas-tugas anggota

staf, berbagai kegiatan yang berbeda-beda di antara guru-guru, seorang *supervisor* dapat menyusun rencana bersama, dengan mengikut sertakan anggota kelompok (guru, murid, dan karyawan) dalam berbagai kegiatan, serta memberi bantuan kepada anggota kelompok dalam menghadapi dan memecahkan persoalan dan lain-lain.

2. Konsultan

Sebagai konsultan, ia dapat memberikan bantuan, bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru, baik secara individu maupun secara kelompok. Misalnya: kesulitan dalam mengatasi anak yang sulit belajar, yang menyebabkan guru sendiri sulit mengatasi dalam setiap tatap muka di kelas. Dalam memberikan bantuan, bersama dengan mengkonsultasikan masalah yang dialami guru, baik secara individu maupun secara kelompok, yaitu dengan memanfaatkan kesalahan yang pernah dialaminya untuk dijadikan pelajaran demi perbaikan selanjutnya. Mengarahkan anggota kelompok pada sikap dan demokratis, serta membantu mengatasi kekurangan ataupun kesulitan yang dihadapi anggota kelompok.

3. Pemimpin Kelompok

Sebagai seorang pemimpin kelompok, ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok saat menyusun dan mengembangkan kurikulum. Materi pelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama. Dalam memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensinya pada saat menyusun dan mengembangkan kurikulum, materi pelajaran, dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama, maka seorang *supervisor* hendaknya mengenal masing-masing pribadi anggota staf guru, baik kelemahan maupun kelebihan, menimbulkan, dan memelihara sikap percaya antar sesama anggota maupun antar anggota dengan yang lainnya, memupuk sikap, dan kesediaan saling tolong menolong, serta memperbesar rasa tanggung jawab para anggota.

4. Evaluator

Sebagai evaluator, ia dapat membantu guru-guru dalam menilai

hasil dan proses belajar, dapat menilai kurikulum yang dikembangkan. Misalnya: diakhir semester, ia dapat mengadakan evaluasi diri sendiri dengan memperoleh umpan balik dari setiap peserta didik yang dapat dipakai sebagai bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan dirinya. Pelaksanaan proses evaluasi seharusnya mengikutkan sertakan guru, dengan begitu para guru akan lebih menyadari kelemahannya, sehingga ia berusaha meningkatkan kemampuannya tanpa suatu paksaan dan tekanan dari orang lain.

Selain itu ia juga dibantu dalam merefleksikan dirinya sendiri, yaitu dengan konsep dirinya (*self concept*), ide/cita-citanya (*self idea*), realitas dirinya (*self reality*). Misalnya pada akhir semester ia dapat mengadakan evaluasi diri sendiri dengan memperoleh umpan balik dari siswa yang dapat dipakai sebagai bahan untuk memperbaiki dan meningkatkan dirinya. (Mukhtar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Gaung Persada Press, Jakarta, 2009 hal. 45-46).

Dalam peranannya sebagai *supervisor* mempunyai tugas utama meningkatkan kemampuan guru dalam pembelajaran. Selain itu terdapat tugas-tugas yang lain yaitu:

- a. Mengembangkan kurikulum
- b. Pengorganisasian pengajaran
- c. Pengadaan staf
- d. Penyediaan fasilitas
- e. Penyediaan bahan pengeajaran
- f. Penyusunan penataran pendidikan
- g. Pemberian orientasi anggota staf
- h. Pelayanan murid
- i. Hubungan masyarakat
- j. Penilaian pengajaran

(Kisbiyanto, *Supervisi Pendidikan*, STAIN Kudus, Kudus, 2008, hal. 32-33)

Salah satu pendukung keberhasilan dalam melaksanakan supervisi pendidikan ialah perilaku *supervisor* itu sendiri. Faktor *the man behind the gun* atau faktor manusia di belakang senjata, mempunyai pengaruh

besar terhadap keberhasilan supervisi pendidikan. Supervisi yang berhasil adalah mereka yang dapat melaksanakan tugasnya berkenaan dengan diri orang yang disupervisi atau "supervise". Berikut penulis akan menjabarkan sifat utama yang harus dimiliki seorang *super-visor* adalah:

1. Sifat yang berhubungan dengan kepribadian

- a. memperhatikan perbuatan nyata dalam segala hal
- b. bertindak sesuai dengan waktu dan tempatnya dalam segala hal
- c. keterbukaan, tidak menyembunyikan sesuatu yang dirahasiakan
- d. tidak kehabisan inisiatif, penuh prakarsa.
- e. tekun dan ulet dalam mengerjakan pekerjaan
- f. mempunyai daya tahan dan psikhis yang tinggi, tidak cepat putus asa.

2. Sifat yang berhubungan dengan profesi ialah: (Edgar H.Schein (1972),

- a. seorang profesional harus bekerja *full time* di bidang profesinya dan sebagai sumber penghidupan
- b. seorang profesional memiliki motivasi yang kuat untuk bekerja di bidangnya.
- c. memiliki keterampilan khusus dan pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan yang cukup lama
- d. pelayanan berdasarkan kebutuhan objektif dari klien
- e. seorang profesional harus berorientasi pelayanan terhadap klien
- f. menjadi anggota organisasi profesi
- g. memiliki pengetahuan yang spesifik
- h. tidak boleh mengiklankan keahliannya untuk mendapatkan pasaran luas.

3. Sifat-sifat *supervisor* yang dikehendaki orang yang disupervisi:

- a. mempunyai perhatian terhadap segala kegiatan di sekolah
- b. bersikap simpatik, dan mempunyai perhatian terhadap murid dan guru
- c. mempunyai sikap terbuka, yang tidak menolak pendapat orang lain
- d. mempunyai daya humor, dan tidak cepat tersinggung
- e. percaya diri atau *self confidence*

- f. tidak terlalu mencari dan mempermasalahkan masalah-masalah kecil
- g. dapat mengajak dan menimbulkan rasa ingin tahu pada yang disupervisinya
- h. kritis tapi membangun
- i. luas pengetahuan tentang pendidikan, organisasi dan administrasi
- j. memiliki ide-ide baru
- k. fisik sehat, terpelihara, serta berpakaian rapi.

BAB IV

Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan

Berbagai macam teknik dapat digunakan oleh supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara individual maupun kelompok. Berikut penulis akan menjelaskan tentang teknik-teknik dalam supervisi pendidikan. (yang dikutip dari Piet A. Sahertian Sahertian 1982:45):



A. Teknik yang bersifat Individual

1. Perkunjungan Kelas

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan guru oleh kepala sekolah, pengawas, dan Pembina lainnya dalam rangka mengamati pelaksanaan proses belajar mengajar, sehingga memperoleh data yang diperlukan dalam rangka pembinaan guru. Cara ini dilakukan dengan cara kepala sekolah/supervisor dengan cara datang ke kelas untuk melihat metode guru mengajar di kelas.

Nawawi (1985: 108) mengemukakan kunjungan kelas adalah kegiatan observasi terhadap teman sejawat dalam menjalankan tugasnya dikelas masing-masing (misalnya kegiatan mengajar) terutama pada sekolah yang sama. Melalui kunjungan ini diharapkan para guru memperoleh pengalaman baru guna meningkatkan kecakapannya dalam menjalankan tugas sehari-hari dengan melihat, bertanya, berdiskusi, dan bahkan mungkin mencontoh guru yang diobservasi dalam mengajar atau memecahkan masalah-masalah pendidikan disekolah masing-masing.

Hasil observasi harus dipergunakan guru untuk menilai aktifitasnya sendiri dalam arti mendorong keinginan menemukan kekurangan diri sendiri untuk diperbaiki termasuk pula mengembangkan semua kebaikan yang dimilikinya, bilamana ternyata kegiatan yang pernah dilakukan menunjukkan aspek-aspek yang positif untuk digunakan. Kunjungan kelas atau sekolah dapat pula berarti kunjungan supervisor kepada guru-guru yang disupervisi. Hasil observasi harus dipergunakan untuk memperbaiki kekurangan atau kelemahan-kelemahan guru dalam menjalankan tugasnya, termasuk didalamnya dipergunakan untuk mendorong agar guru mengembangkan kebaikan-kebaikan yang dimilikinya. Hasil kunjungan tidak dimaksudkan sekedar untuk mencari-cari kesalahan pihak yang dikunjungi guna menjatuhkan sanksi-sanksi administratif.

Teknik supervisi ini ditujukan langsung kepada perbaikan cara-cara mengajar, penggunaan alat peraga, kerjasama murid dalam kelas dan sebagainya.

a. Tujuan

Tujuan dari perkunjungan kelas adalah untuk memperoleh data mengenai keadaan sebenarnya selama guru mengajar. Supervisor dapat berbincang-bincang dengan guru tentang kesulitan yang dihadapi guru-guru. Selain itu menurut *Burhanuddin, dkk (2007: 119)* selama kunjungan kelas, kepala sekolah dan pengawas antara lain dapat:

- 1) Mempelajari kekuatan dan kelemahan pelaksanaan kegiatan pembelajaran untuk pengembangan dan pembinaan lebih lanjut.
- 2) Mengidentifikasi kendala yang dihadapi sewaktu melaksanakan suatu pembaharuan pengajaran
- 3) Secara langsung mengetahui keperluan guru dan siswa dalam melaksanakan suatu gagasan belajar mengajar secara efektif
- 4) Memperoleh sejumlah informasi untuk menyusun program pembinaan profesional secara terinci
- 5) Menumbuhkan sikap percaya diri guru untuk berbuat dan melaksanakan pembelajaran yang lebih baik

b. Fungsi

Lalu **apa fungsi dari perkunjungan kelas ini?** Fungsi dari perkunjungan kelas adalah sebagai alat untuk mendorong guru agar meningkatkan cara mengajar guru dan cara belajar siswa.

c. Jenis – Jenis Perkunjungan

- 1) Perkunjungan tanpa diberi tahu (*unannounced visitation*)
- 2) Perkunjungan dengan cara diberi tahu lebih dulu (*announced visitation*)
- 3) Perkunjungan atas undangan guru (*visit upon invitation*)

d. Dalam melaksanakan kunjungan kelas, terdapat empat tahap, (menurut Daryanto) yaitu:

- 1) Tahap Perencanaan, Pada tahap ini, pengawas merencanakan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas. Kegiatan perencanaan dilakukan bersama-sama secara

demokratis oleh kepala sekolah dengan guru kelas yang akan dikunjungi, berdasarkan kesulitan-kesulitan yang telah dialami bersama, apa yang akan di observasi serta kapan waktu yang sebaik-baiknya.

- 2) Tahap pengamatan, yaitu mengamati jalannya proses pembelajaran berlangsung.
- 3) Tahap Pelaksanaan, Observasi dilakukan se-informal mungkin dengan selalu memperhatikan prestise guru dalam kelasnya, tidak menonjolkan diri, tidak banyak interupsi, dan hanya memberikan demokrasi jika diminta
- 4) Penganalisisan, Kegiatan ini dilakukan sesudah observasi. Observasi bersama-sama oleh kepala sekolah dan guru yang diobservasi, ditempat yang aman dan tenang, untuk membicarakan hasil-hasil observasi itu dan mencari segi-segi kelebihan dan kekurangannya
- 5) Kesimpulan dan Penilaian, Kesimpulan sebagai penilaian terakhir dilakukan juga secara kooperatif, dengan disadari dan disetujui sepenuhnya oleh yang bersangkutan dan tidak boleh merupakan pendapat pihak lain. Berdasarkan kesimpulan bersama itu dicarilah bersama pula cara-cara untuk mengadakan perbaikan. Kepala sekolah mengemukakan saran-saran, bukan instruksi-instruksi. Yang penting dalam kegiatan *class-visit* ini ialah sikap kepala sekolah pada waktu mengadakan observasi, dan sikapnya pada waktu berhadapan dengan guru tersebut setelah observasi selesai.

Sikap dalam musyawarah atau *personel conference* inilah yang akan menentukan hubungan selanjutnya sebagai supervisor dengan anggota kelompoknya. Dalam pertemuan ini pimpinan hendaknya jangan bersikap seperti seorang hakim atau jaksa yang mengadili atau menuduh, akan tetapi merupakan seorang teman yang mempunyai penuh perhatian dan pengertian terhadap kesulitan-kesulitan temannya.

Menurut Mark (dalam Imron:2006) yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam kunjungan kelas adalah sebagai berikut:

- 1) Menfokuskan seluruh perhatian pada semua elemen dan situasi

belajar mengajar.

- 2) Bertumpu pada upaya memajukan proses belajar mengajar.
- 3) Membantu guru-guru secara konkrit untuk memajukan proses belajar mengajar.
- 4) Menolong guru-guru agar dapat mengevaluasi diri sendiri.
- 5) Secara bebas memberikan kebebasan kepada guru agar dapat berdiskusi.
- 6) Dengannya mengenai masalah-masalah yang dihadapinya dalam proses belajar mengajar.

e. Ada beberapa kriteria kunjungan kelas yang baik, yaitu:

- 1) Memiliki tujuan-tujuan tertentu.
- 2) Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan guru.
- 3) Menggunakan instrument observasi tertentu untuk mendapatkan daya yang obyektif.
- 4) Terjadi interaksi antara Pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian.
- 5) Pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses belajar mengajar.
- 6) Pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.

Menurut *Burhanuddin, dkk* (2007: 119) bentuk kunjungan dapat dilakukan dengan cara, sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah atau pengawas merencanakan kunjungan dengan memberitahukan guru sebelum kunjungan.
- 2) Kepala sekolah atau pengawas merencanakan kunjungan tanpa memberitahukan lebih dahulu kepada guru yang bersangkutan.
- 3) Guru mengundang kepala sekolah atau pengawas untuk mengadakan kunjungan

Ketiga bentuk kunjungan kelas tersebut mempunyai keuntungan dan kelemahan. Guru sebaiknya memahami bahwa kunjungan kelas tersebut dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka meningkatkan kualitas kegiatan mengajar tanggungjawab bersama, dan bukan untuk menilai prestasi kerja guru.

2. Observasi Kelas



Gambar 4.2 Ilustrasi orang yang sedang melakukan observasi Sumber: infograph.vengage.net

Melalui perkunjungan kelas, supervisor dapat mengobservasi situasi belajar-mengajar yang sebenarnya. Ada 2 macam observasi kelas antara lain, Observasi langsung dan Observasi tidak langsung. Observasi kelas secara sederhana bisa diartikan melihat dan memperhatikan secara teliti terhadap gejala yang nampak. Observasi kelas adalah teknik observasi yang dilakukan oleh supervisor terhadap proses belajar mengajar yang sedang berlangsung.

a. Tujuan observasi

- 1) Untuk memperoleh data yang subjektif.
- 2) Bagi guru sendiri dapat membantu untuk mengubah cara-cara mengajar ke arah yang lebih baik.
- 3) Bagi murid-murid dapat menimbulkan pengaruh positif terhadap kemajuan belajar mereka.

Kenapa tujuan ini sangat penting?, karena tanpa mempunyai tujuan yang jelas, pastinya observasi kelas ini tidak akan menghasilkan kemajuan apapun baik bagi guru ataupun bagi murid.

b. Hal-hal yang perlu dilakukan observasi

- 1) Usaha serta kegiatan guru dan murid.
- 2) Lingkungan sosial, fisik sekolah, baik di dalam maupun di luar kelas dan faktor penunjang lainnya.
- 3) Reaksi mental para siswa dalam proses belajar mengajar.
- 4) Keadaan media pengajaran yang dipakai dari segi materialnya.

Lalu **bagaimana jika masih ada hal-hal lainnya selain yang disebutkan diatas, yang perlu di obesrvasi?** Tentunya disini diperlukan kebijakan kepala sekolah sebagai supervisor di suatu sekolah atau lembaga yang dipimpinnnya.

c. Dalam pelaksanaan observasi kelas dilakukan beberapa tahap, yaitu:

- 1) Persiapan observasi kelas.
- 2) Pelaksanaan observasi kelas.
- 3) Penutupan pelaksanaan observasi kelas.
- 4) Penilaian hasil observasi.
- 5) Tindak lanjut.

d. Cara Melakukan dan Jenis Observasi

- 1) Menciptakan situasi yang wajar (cara masuk kelas). Mengambil tempat di dalam kelas yang tidak menjadi pusat siswa, tidak mencampuri guru yang sedang mengajar, sikap waktu mencatat tidak menimbulkan prasangka bagi guru.
- 2) Harus dapat membedakan mana yang penting untuk dicatat dan mana yang kurang penting.
- 3) Bukan melihat kelemahan, melainkan melihat bagaimana memperbaikinya.
- 4) Harus diperhatikan kegiatan atau reaksi sisiwa-siswa tentang proses belajar.

Kriteria yang dipakai dalam observasi dari data yang dikumpulkan dan dicatat haruslah bersifat objektif maksudnya adalah bahwa segala sesuatu

yang dicatat merupakan data yang sebenarnya tanpa ada pengaruh unsur subyektif dari supervisor, apa yang dicatat harus dapat kena sasaran seperti apa yang dimaksud sering terjadi orang mencatat sesuatu bukan berdasarkan apa yang dilihatnya tetapi apa yang dipikirkannya. Oleh karena itu pencatatan yang tidak valid (tepat) dengan sendirinya tidak dapat dipercaya dan data dari catatan-catatan itu akan “berkata” dan memberikan kecenderungan tafsiran terhadap situasi belajar dan mengajar.

Jenis observasi dapat dibedakan menjadi 2 yaitu pertama observasi langsung (*directed observation*) jika seorang guru yang sedang mengajar diobservasi langsung oleh supervisor berada bersama-sama dalam kelas, sedangkan yang kedua observasi tidak langsung (*indirect observation*). Secara umum, aspek-aspek yang diamati selama proses belajar mengajar yang sedang berlangsung adalah: (1) usaha-usaha dan aktivitas guru-siswa dalam proses belajar mengajar, (2) cara penggunaan media pengajaran, (3) reaksi mental para siswa dalam proses belajar mengajar, (4) keadaan media pengajaran yang dipakai dari segi materialnya.

e. Pelaksanaan observasi kelas ini melalui beberapa tahap sebagai berikut:

- 1) Persiapan observasi kelas
- 2) Pelaksanaan observasi kelas
- 3) Penutupan pelaksanaan observasi kelas
- 4) Penilaian hasil observasi
- 5) Tindak lanjut

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam kegiatan observasi kelas ini adalah:

- 1) Sebelum kunjungan dilakukan harus disusun rencana secara sistematis, baik mengenai tujuannya maupun mengenai segi-segi yang akan diobservasi, cara dan pentahapan observasi, alat atau cara pencatatan dalam mengobservasi dan cara memperoleh serta mentafsirkan hasil observasi.
- 2) Kesempatan kunjungan harus lebih banyak diberikan kepada guru baru (muda) yang belum banyak pengalamannya. Dalam

hubungan ini tidak berarti menutup kemungkinan bagi guru-guru lainnya yang sudah bertugas untuk melakukan kunjungan, terutama bilamana dipandang bahwa guru yang bersangkutan sudah ketinggalan serta bersifat statis dalam mengikuti perkembangan dan pembaharuan pendidikan.

- 3) Rencana dan maksud kunjungan serta kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam kunjungan itu harus diberitahukan lebih dahulu sebelum kunjungan dilakukan kepada guru yang akan dikunjungi.
- 4) Selama kunjungan atau segera setelah kunjungan selesai harus dibuat catatan-catatan yang perlu sesuai maksud kunjungan. Jangan membiasakan sekedar menggunakan ingatan tanpa membuat catatan kecil sama sekali.
- 5) Mendiskusikan hasil kunjungan baik dengan pihak yang dikunjungi maupun dengan teman guru lainnya.

3. Percakapan Pribadi (*individual conference*)



Gambar 4.3 Ilustrasi percakapan pribadi antara 2 orang Sumber:matapelajaran.org

Teknik supervisi yang bersifat individu selanjutnya, ialah percakapan pribadi yang dilakukan antara supervisor dengan guru yang bersangkutan. Dalam percakapan pribadi antara seorang supervisor dengan seorang guru kedua-duanya berusaha berjumpa dalam pengertian tentang mengajar yang baik. Yang dipercayakan adalah usaha-usaha untuk memecahkan problema / masalah yang dihadapi oleh guru.

Pertemuan individual menurut Buranuddin, dkk (2007) adalah pertemuan untuk bercakap-cakap, berdialog, atau bertukar pikiran antara kepala sekolah dengan guru, atau pengawas dengan guru untuk membahas usaha-usaha meningkatkan kemampuan professional. Pertemuan tersebut biasanya bersifat informal dan berlangsung dalam waktu yang cukup memadai supaya pengumpulan informasi lebih lengkap dan rinci. Pertemuan pribadi ini merupakan dialog profesional tentang berbagai hal yang berkaitan dengan upaya perbaikan pengajaran. Situasi pertemuan bersifat kekeluargaan, kebersamaan, dan keterbukaan. Beberapa kepustakaan asing menyebut dengan istilah individual conference (Adams dan Dickey dalam Burhanuddin, dkk:2006). Yang dimaksudkan dengan pertemuan individual atau pribadi adalah pertemuan percakapan, dialog atau tukar pikiran antara kepala sekolah dengan guru mengenai usaha peningkatan kemampuan profesional.

Tahalele dalam Burhanuddin, dkk (2006), mengemukakan pertemuan individual atau pribadi dapat dilakukan setelah kunjungan kelas. Menurut pedoman supervisi pengajaran yang dikeluarkan oleh Depdikbud, pertemuan individual dapat dilakukan sebelum dan sesudah kunjungan kelas. Menurut Kyte dalam Burhanuddin, dkk (2006), percakapan pribadi dapat dilakukan setelah kunjungan kelas dan melalui percakapan biasa sehari-hari.

a. Tujuan

- 1) Memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan guru melalui pemecahan kesulitan-kesulitan yang di hadapi.
- 2) Memupuk dan mengembangkan hal mengajar yang lebih baik lagi
- 3) Memperbaiki kelemahan-kelemahan dan kekurangan –

kekurangan guru

- 4) dalam melaksanakan tugasnya di sekolah.
- 5) Menghilangkan dan menghindari segala prasangka yang bukan – bukan.

b. Jenis – jenis Percakapan Pribadi

Menurut Swearingen (1961) mengklasifikasi jenis percakapan individual ini menjadi empat macam sebagai berikut:

- 1) *classroom-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika murid-murid sedang meninggalkan kelas (istirahat).
- 2) *office-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala sekolah atau ruang guru, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan pada guru.
- 3) *causal-conference*, yaitu percakapan individual yang bersifat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan guru.
- 4) *observational visitation*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas.

Dalam percakapan individual ini supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif guru, mendorong guru mengatasi kesulitan-kesulitannya, dan memberikan pengarahannya, hal-hal yang masih meragukan, sehingga terjadi kesepakatan konsep tentang situasi pembelajaran yang sedang dihadapi.

c. Pedoman Pelaksanaan Pertemuan Individual

Beberapa pedoman pelaksanaan pertemuan pribadi dikemukakan oleh Ishak dalam Burhanuddin, dkk (2006) sebagai berikut:

- 1) Pelajarilah semua keterangan tentang guru-guru supaya mengenalnya dengan baik.
- 2) Rumuskan tujuan yang dikehendaki.
- 3) Rumuskan pertanyaan-pertanyaan yang hendak digunakan.
- 4) Ciptakan situasi informal.

- 5) Bantulah guru-guru untuk menentukan sendiri masalahnya serta cara-cara untuk memecahkannya.
- 6) Pusatkan perhatian pada perbaikan situasi-situasi belajar mengajar.
- 7) Akhiri pembicaraan dengan menunjukkan jalan keluar terhadap masalah-masalah yang dihadapi serta langkah dan tindakan selanjutnya.
- 8) Catatlah semua hasil pembicaraan dan peliharalah baik-baik catatan tersebut.

Burhanuddin, dkk (2006:72) mengemukakan agar pertemuan pribadi berhasil dengan baik, maka seorang supervisor harus mampu:

- 1) Merencanakan pertemuan pribadi.
- 2) Merumuskan tujuan pribadi.
- 3) Merumuskan prosedur pertemuan pribadi.
- 4) Mengadakan kontrak dengan guru mengenai pertemuan pribadi.
- 5) Memancing masalah guru.
- 6) Membantu memecahkan masalah yang dihadapi oleh guru dalam pertemuan pribadi.

Burhanuddin, dkk (2007) mengemukakan beberapa kemungkinan pertemuan yang mungkin terjadi adalah:

- 1) Pertemuan pribadi yang dilakukan sebelum kunjungan pengamatan kelas dimaksudkan untuk membicarakan aspek-aspek kegiatan pembelajaran yang akan menjadi pusat perhatian pengamatan.
- 2) Pertemuan pribadi yang dilaksanakan setelah kunjungan pengamatan kelas dimaksudkan untuk menganalisis aspek kekuatan dan kelemahan kegiatan pembelajaran. Informasi ini merupakan umpan balik bagi guru untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas kegiatan belajar mengajar.
- 3) Pertemuan pribadi dapat pula dilakukan atas keinginan guru. Jika guru merasakan adanya masalah KMB, guru dapat membicarakannya langsung dengan pembina.

Selama konsultasi Pembina diharapkan dapat berperan sebagai

konsultan yang edukatif atau narasumber yang berpikiran terbuka serta menjadi pendengar yang baik. Pertemuan pribadi dilakukan dengan memanfaatkan waktu luang misalnya, sewaktu istirahat atau selama waktu senggang lainnya.

4. Saling Mengunjungi Kelas (*Intervisitation*)

Yang dimaksud dengan *intervisitation* ialah saling mengunjungi antara guru yang satu kepada yang lain yang sedang mengajar.

Kunjungan antar kelas merupakan suatu teknik supervisi pengajaran, yang juga digolongkan sebagai teknik supervisi secara perorangan. Teknik ini dilakukan oleh guru dari kelas yang satu mengunjungi guru di kelas lain yang sedang mengajar dalam satu sekolah. Melalui kunjungan antar kelas ini guru akan memperoleh pengalaman baru tentang proses pembelajaran, pengelolaan kelas, dsb, hal ini diperoleh dari teman sejawatnya. Kunjungan antar kelas ini akan lebih efektif jika disertai dengan kesempatan berdialog tentang hal-hal yang menarik perhatian guru tamu dengan guru yang dikunjungi.

Pada kunjungan antar kelas ini guru berkesempatan untuk berkunjung berkali-kali dengan mengadakan magang. Guru magang dapat berperan serta secara aktif di kelas sehingga dapat langsung mengalami dan dapat mendiskusikan setiap kegiatan pembelajaran. Dengan demikian, guru magang dapat berkomunikasi secara intensif dengan guru kelas. Menurut Gwynn (1961), kunjungan antar kelas ini sangat berguna bagi guru-guru untuk melihat praktek-praktek mengajar, metode-metode mengajar baru, materi baru, penggunaan alat-alat baru, melihat guru kunci dan atau orang sumber. Menurut Neagly (1980), dengan menggunakan teknik antar kelas ini, guru-guru baru dapat belajar bagaimana cara memotivasi siswa, dan dapat memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengamati temannya yang sedang mengajar di kelas.

a. Kelebihan *intervisitation*

- 1) Memberi kesempatan mengamati rekan lain yang sedang memberi pelajaran
- 2) Membantu guru-guru yang ingin memperoleh pengalaman atau keterampilan tentang teknik dan metode mengajar

- 3) Memberi motivasi yang terarah terhadap aktivitas mengajar
- 4) Sifat bawahan terhadap pimpinan tidak ada sehingga diskusi dapat berlangsung secara wajar dan mudah mencari penyelesaian sesuatu persoalan yang bersifat musyawarah.

b. Jenis-jenis *intervisitation*

- 1) Supervisor mengarahkan dan menyarankan kepada guru untuk melihat rekan- rekan guru yang lain mengajar. Guru yang ditunjuk adalah guru yang memiliki keterampilan dan keahlian dalam mengajar.
- 2) Kepala sekolah mengajukan agar guru-guru saling mengunjungi rekan-rekan di kelas atau sekolah lain.

c. Pelaksanaan Kunjungan Antar Kelas

Agar kunjungan antar kelas ini benar-benar bermanfaat bagi pengembangan kemampuan guru, maka sebelumnya harus direncanakan dengan sebaik-baiknya. Ada beberapa hal beberapa hal yang harus diperhatikan oleh supervisor apabila menggunakan teknik ini dalam melaksanakan supervise bagi guru-guru, antara lain:

- 1) Guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi dengan sebaik-baiknya. Upayakan mencari guru yang memang mampu memberikan pengalaman baru bagi guru-guru yang akan mengunjungi.
- 2) Tentukan guru-guru yang akan mengunjungi.
- 3) Sediakan segala fasilitas yang diperlukan dalam kunjungan kelas.
- 4) Supervisi hendaknya mengikuti acara ini dengan cermat. Amatilah apa-apa yang ditampilkan secara cermat, dan mencatatnya pada format-format tertentu.
- 5) Adakan tindak lanjut setelah kunjungan antarkelas selesai. Misalnya dalam bentuk percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu.
- 6) Segera aplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru bersangkutan, dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi.

- 7) Adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan antar kelas berikutnya.

d. Tahap Pelaksanaan Kunjungan Antar Kelas

Selama melakukan kunjungan antar kelas terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan, antara lain:

1) Tahap pertama

Mengamati kegiatan belajar mengajar di kelas yang dikunjungi.

2) Tahap kedua

Menyiapkan kegiatan pembelajaran bersama-sama dengan guru kelas.

3) Tahap ketiga

Melakukan kegiatan belajar mengajar bersama dengan guru kelas yang bertindak sebagai pengamat dan bila perlu memberikan bantuan langsung dalam suatu "pengajaran tim"

e. Hal yang harus diperhatikan

Agar kunjungan antarkelas ini dapat berhasil dengan baik dan bermanfaat, maka harus ada beberapa hal yang diperhatikan antara lain:

- 1) Guru-guru yang akan dikunjungi harus diseleksi dengan sebaik-baiknya. Diupayakan agar mencari guru yang berpengalaman sehingga mampu memberikan pengalaman baru bagi guru-guru yang akan mengunjungi.
- 2) Tentukan guru-guru yang akan mengunjungi.
- 3) Sediakan segala fasilitas yang diperlukan dalam kunjungan kelas.
- 4) Supervisor/pengawas hendaknya mengikuti acara ini dengan cermat. Amatilah apa-apa yang ditampilkan secara cermat, dan mencatatnya pada format-format tertentu.
- 5) Adakan tindak lanjut setelah kunjungan antarkelas selesai. Missal, dengan percakapan pribadi, penegasan, dan pemberian

tugas-tugas tertentu.

- 6) Segera aplikasikan ke sekolah atau ke kelas guru bersangkutan, yaitu dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi.
- 7) Adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan antar kelas berikutnya.

5. Menilai Diri Sendiri (*Self Evaluation Check List*)

Self Evaluation Check List merupakan kemampuan untuk menilai diri sendiri dalam hal mengajar. Menilai diri sendiri merupakan satu teknik individual dalam supervisi pendidikan. Penilaian diri sendiri merupakan satu teknik pengembangan profesional guru (Sutton, 1989). Penilaian diri sendiri memberikan informasi secara produktif kepada guru tentang peranannya di kelas dan memberikan kesempatan kepada guru mempelajari metode pengajarannya dalam mempengaruhi murid (House, 1973). Semua ini akan mendorong guru untuk mengembangkan kemampuan profesionalnya (DeRoche, 1985; Daresh, 1989; Synder & Anderson, 1986).

menilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah bagi guru. Untuk mengukur kemampuan mengajarnya, di samping menilai siswa-siswanya, juga menilai dirinya sendiri.

a. Tipe dari teknik ini yang dapat dipergunakan antara lain berupa:

- 1) Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada murid-murid untuk menilai pekerjaan. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan secara tertutup maupun terbuka
- 2) Menganalisa tes-tes terhadap unit-unit kerja
- 3) Mencatat aktivitas murid-murid dalam suatu catatan (*record*) baik mereka bekerja secara kelompok atau individu.

b. Cara Menilai Diri Sendiri

Ada beberapa cara atau alat yang dapat digunakan untuk menilai diri sendiri, antara lain sebagai berikut:

- 1) Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada siswa-siswa untuk menilai pekerjaan atau suatu

aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan baik secara tertutup maupun terbuka, dengan tidak perlu menyebut nama.

- 2) Menganalisa tes-tes terhadap unit kerja.
- 3) Mencatat aktivitas siswa-siswa dalam suatu catatan (*record*), baik mereka bekerja secara perserorangan maupun secara berkelompok.

Di bawah ini disajikan suatu "*self evaluation checklist*" yang diisi oleh guru-guru sendiri tentang kegiatan-kegiatan guru yang mengajar. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mengenai kegiatan yang dilaksanakan guru selama berlangsung proses belajar mengajar. Tujuan dari *check list* ini adalah agar guru dapat melihat dirinya sendiri. Apakah dia melaksanakan kegiatan itu atau tidak.

Tabel 4.1 Contoh Self Education Check List

Sumber : <http://desiwidiasari.blogspot.co.id/2011/05/kunjungan-kelas.html>

No.	Kegiatan-kegiatan guru selama mengajar	YA	TIDAK
A.	Selama mengajar saya melakukan:		
1	Mengajukan pertanyaan yang tepat		
2	Mengajukan pertanyaan pikiran		
3	Mengajukan pertanyaan tentang fakta-fakta		
4	Memancing pertanyaan dari siswa		
5	Mengajukan pertanyaan dari buku pelajaran		
6	Mengembalikan pertanyaan kepada siswa		
7	Menjawab pertanyaan-pertanyaan itu secara klasikal		
8	Menjawab pertanyaan-pertanyaan itu secara individu		

B 1	Menjelaskan dan membaca dari buku		
2	Membiarkan buku terus tertutup		
C 1	Memberi tugas pada permulaan pelajaran		
2	Memberi tugas selama pelajaran berlangsung		
D 1	Memberi tugas pada akhir pelajaran		
2	Melatih siswa selama pelajaran berlangsung		
3	Melatih siswa sebelum pelajaran berlangsung		
4	Melatih siswa secara individual		
E 1	Melatih siswa secara kelompok		
2	Menulis di papan tulis sebelum pelajaran mulai		
F 1	Menulis di papan tulis sementara		
2	memberi tugas		
3	Membuat bagan di papan tulis		
4	Menjelaskan sambil menulis di papan tulis		
G 1	Menulis pertanyaan, catatan dan lain-lain di		
2	papan tulis		
3	Menggunakan bahan ilustrasi		
4	Menerangkan bahan-bahan pelajaran		
5	Memberi penjelasan terhadap siswa-siswa		
6	Mengkritik siswa secara konstruktif		
H 1	Mengkritik siswa secara deduktif		
2	Mendorong siswa secara individual untuk menilai diri sendiri		
3	Mendorong siswa secara kelompok untuk menilai diri sendiri		
4	Memimpin percakapan dengan siswa-siswa		
5	Menerangkan kepada siswa-siswa		
6	Menyela siswa yang sedang diskusi untuk memberi saran		
7	Menyela siswa yang sedang diskusi untuk menunjukkkan kesalahan		

8	Menyela siswa yang sedang diskusi untuk mengajukan pertanyaan		
9	Sering tersenyum simpul Kebiasaan tersenyum		
10	Mengerut dan bermuka masam dan menggertak Membentuk bermacam-macam kegiatan disiplin		

B. Teknik-teknik yang bersifat Kelompok



Gambar 4.4 Ilustrasi pengarahan seorang supervisor kepada kelompok
Sumber : gofreedownload.net

Teknik-teknik yang bersifat kelompok ialah teknik-teknik yang digunakan itu dilaksanakan bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam suatu kelompok. Teknik-teknik tersebut ialah sebagai berikut :

1. Pertemuan orientasi bagi guru baru (*orientation meeting for new teacher*)

Pertemuan itu ialah salah satu daripada pertemuan yang bertujuan khusus mengantar guru-guru untuk memasuki suasana kerja yang baru.

Pertemuan orientasi ini bukan saja guru baru tapi juga seluruh staf guru.

Hal-hal yang disajikan dalam pertemuan orientasi ini meliputi:

- a. Sistem kerja sekolah itu
- b. Proses dan mekanisme administrasi dan organisasi sekolah
- c. Biasanya diiringi dengan tanya jawab dan penyajian seluruh kegiatan dan situasi sekolah
- d. Sering juga pertemuan orientasi ini diikuti dengan tindak lanjut dalam bentuk diskusi kelompok, lokakarya selama beberapa hari, sepanjang tahun.
- e. Ada juga melalui perkunjungan ke tempat-tempat tertentu
- f. Makan bersama
- g. Tempat pertemuan
- h. Guru baru tidak merasa asing tetapi ia merasa diterima dalam kelompok guru.

2. Panitia Penyelenggara

Para pelaksana yang dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas kita sebut sebagai panitia penyelenggara. Panitia ini dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sekolah kepadanya, banyak mendapat pengalaman-pengalaman kerja. Berdasar pengalaman-pengalaman itu guru-guru dapat bertambah dan bertumbuh dalam profesi mengajarnya.

3. Rapat Guru

Rapat guru sebagai salah satu teknik supervisi untuk memperbaiki situasi belajar dan mengajar. Macam-macam rapat guru:

a. Menurut Tingkatannya

- 1) *Staff-meeting* yaitu rapat guru-guru dalam satu sekolah yang dihadiri oleh seluruh atau sebagian guru di sekolah tersebut.
- 2) Rapat guru bersama orang tua murid atau murid-murid/wakilnya.
- 3) Rapat guru sekota, sewilayah, serayon, dari sekolah-sekolah yang sejenis dan setingkat.

b. Menurut Waktunya

- 1) Rapat permulaan dan akhir tahun
- 2) Rapat periodik
- 3) Rapat- rapat yang bersifat insidental

c. Menurut Bentuknya

- 1) Individual Conference
- 2) Diskusi
- 3) Seminar dan simposium
- 4) *Up-grading* selama satu atau beberapa hari
- 5) Workshop

4. Studi Kelompok Antar Guru

Guru-guru dalam mata pelajaran sejenis berkumpul bersama untuk mempelajari suatu masalah atau sejumlah bahan pelajaran. Pokok bahasan telah ditentukan dan diperinci dalam garis-garis besar atau dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan pokok yang telah disusun secara teratur.

5. Diskusi Sebagai Proses Kelompok

Diskusi bisa dikatakan adalah suatu kegiatan pertukaran pendapat tentang suatu masalah untuk dipecahkan bersama.

a. Pembatasan dan ciri kelompok

Kelompok terdiri dari dua atau lebih individu yang bersama-sama memecahkan beberapa masalah yang umum yang tidak dapat dipecahkan sendiri.

b. Kepemimpinan dalam kelompok

Kelompok yang efektif bila ada pemimpin yang cakap untuk melakukan fungsinya. Fungsi kepemimpinan kelompok yang baik adalah merupakan syarat yang utama untuk mencapai hasil yang memuaskan. Fungsi itu antara lain:

- 1) Melihat bahwa anggota-anggota senang dengan keadaan tempat yang disediakan.
- 2) Melihat bahwa masalah yang dibahas dapat dimengerti oleh

semua orang.

- 3) Mengakui peranan tiap anggota yang dipimpinya.
- 4) Melihat bahwa kelompok itu merasa diperlakukan atau diikutsertakan untuk mencapai hasil bersama.

6. Tukar Menukar Pengalaman (*Sharing of Experience*)

Di dalam tehnik ini kita berasumsi bahwa guru-guru adalah orang-orang yang sudah berpengalaman. Melalui perjumpaan diadakan tukar menukar pengalaman, saling memberi dan menerima, saling belajar satu dengan yang lain.

a. Prosedur sharing:

- 1) Tentukan tujuan yang akan dicapai.
- 2) Tentukan pokok masalah yang akan dibahas dalam bentuk problema.
- 3) Berilah kesempatan pada setiap peserta untuk menyumbangkan pendapat mereka.
- 4) Rumuskan kesimpulan sementara dan lemparkan problema/ masalah baru.

b. Tujuan

Agar seorang guru dapat belajar dari pengalaman temannya dalam membimbing murid.

7. Lokakarya (*Workshop*)

Workshop adalah tempat yang di dalamnya orang dapat belajar sesuatu dengan jalan menemukan problema/ masalah yang merintangikan kelancaran suatu pekerjaan dan mencari jalan untuk menyelesaikan problema tertentu.

a. Ciri – ciri workshop:

- 1) Masalah yang di bahas bersifat "*life centered*" dan muncul dari peserta sendiri.
- 2) Selalu menggunakan sejauh mungkin aktifitas mental dan fisik agar tercapai tarap pertumbuhan profesi yang lebih tinggi dan lebih baik dari semula.
- 3) Cara yang digunakan ialah metode pemecahan masalah

“musyawarah dan penyelidikan”.

- 4) Musyawarah kelompok diadakan menurut kebutuhan.
- 5) Menggunakan *resource person* dan *resource materials* yang memberi bantuan yang besar sekali dalam mencapai hasil yang sebaik-baiknya.
- 6) Senantiasa memelihara kehidupan yang seimbang di samping memperkembangkan pengetahuan, kecakapan, perubahan tingkah laku.

b. Jenis – jenis workshop:

- 1) Berdasarkan lembaga/organisasi
- 2) Berdasarkan waktu
- 3) Berdasarkan sifat

c. Prosedur pelaksanaan

- 1) Merumuskan tujuan *workshop* (*output* yang akan dicapai).
- 2) Merumuskan pokok-pokok masalah yang akan dibahas secara terperinci
- 3) Menentukan prosedur pemecahan masalah

d. Materi Yang Akan Dibahas

Sebaiknya ada suatu *guide-book* yang berisi penuntun bagi para peserta didik.

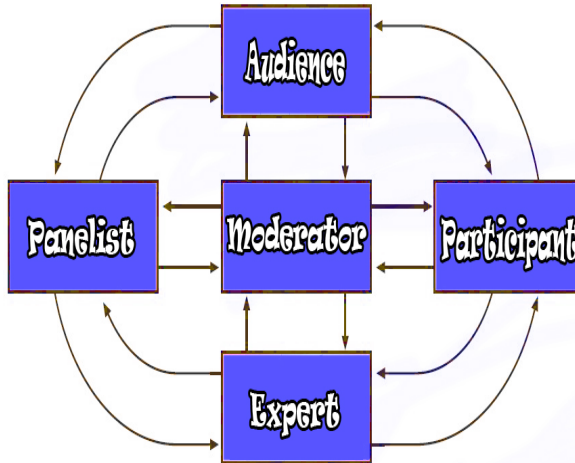
8. Diskusi Panel

Panel Diskusi (*panel discussion*) atau disebut juga “*forum discussion*” atau kadang-kadang disebut “*round table discussion*” adalah suatu bentuk diskusi yang dipentaskan di hadapan sejumlah partisipan atau pendengar.

a. Tujuan panel

- 1) Untuk menjajaki suatu masalah secara terbuka agar supaya dapat memperoleh lebih banyak pengetahuan dan pengertian tentang masalah tersebut dari berbagai sudut pandangan.
- 2) Untuk menstimulir para pendengar dan participant agar mengarahkan perhatian terhadap masalah yang dibahas, melalui dinamika kelompok sebagai hasil interaksi panelist.

b. Peranan dalam panel



Gambar 4.5 Peranan dalam diskusi panel

1) Moderator

Bertugas mengantarkan problema/masalah yang akan didiskusikan, mendorong para *panelist* untuk mengetengahkan pendapat, mengatur *kontinuitas* pemikiran dan pembicaraan.

2) Panelist

Panelist adalah orang-orang yang dianggap menguasai pengetahuan yang luas tentang bidangnya.

3) Expert

Orang-orang yang ahli dalam bidangnya dan bersedia memberi penjelasan bila moderator meminta untuk memecahkan suatu masalah yang pelik dan rumit.

4) Participant

Para pendengar dan participant mengikuti diskusi yang dipentaskan itu.

5) Audience

Para penonton siding yang mempunyai kepentingan dari hasil diskusi panel tersebut nantinya.

c. Prosedur Panel

- 1) *Moderator* mengantarkan problema/ permasalahan secara umum
- 2) *Moderator* menimbulkan problema/ permasalahan secara bertahap (satu demi satu)
- 3) Secara spontan terjadilah diskusi antara para *panelist*
- 4) *Moderator* berfungsi mengantarkan setiap problema, supaya tetap dalam ruang lingkup pembahasan
- 5) Setiap problema yang sudah dibahas dirumuskan kembali dalam bentuk kesimpulan sementara
- 6) Setelah itu *moderator* mengajukan problema baru untuk mendiskusikan dan seterusnya.
- 7) Pada akhirnya *moderator* merumuskan pokok-pokok diskusi yang akan dibahas bersama dalam kelompok seluruh.

INFO



Gambar 4.6 Ilustrasi pengembangan profesionalisme akademik

Supervisi pendidikan / akademik, merupakan kegiatan yang saling memberikan keuntungan di kedua belah pihak, yaitu antara pihak supervisor dan pihak yang disupervisi, keuntungan yang didapat antara lain ialah berkembangnya sifat-sifat positif seperti: dapat menumbuhkan motivasi agar menjadi supervisor yang lebih kompeten serta dapat meningkatkan kualitas pengawasan (bagi supervisor), dan menjadi guru yang lebih baik dalam kegiatan belajar mengajar (bagi yang disupervisi).

9. Seminar

Pengertian yang sebenarnya ialah menabur. Ada dua arti yang biasanya dihubungkan dengan perkataan seminar yaitu, sebagai tempat belajar yang juga disebut seminar dan suatu bentuk mengajar belajar berkelompok di mana sejumlah kecil (antara 10–15) orang mengadakan pendalaman atau penyelidikan tersendiri bersama-sama terhadap berbagai masalah dengan dibimbing secara cermat oleh seorang atau lebih pengajar pada waktu tertentu.

a. Tujuan

untuk mengadakan intensifikasi, integrasi serta aplikasi pengetahuan, pengertian dan ketrampilan para anggota kelompok dalam satu latihan yang intensif dengan mendapat bimbingan yang intensif pula.

b. Pelaksanaan

- 1) seminar dilaksanakan sebagai suatu bentuk mengajar–belajar. Jumlahnya 10–15 orang
- 2) persoalan yang diseminarkan harus dirumuskan dalam pertemuan kelompok, dengan atau tanpa bantuan pengajar sebagai pemimpin seminar.
- 3) Seminar diselenggarakan untuk dan oleh peserta sendiri (meskipun pengajaran yang baik tentu harus bisa menarik pelajaran untuk dirinya sendiri dari seminar–seminar yang dibimbingnya).
- 4) Ruang seminar sebaiknya tidak terlalu besar dan diatur sedemikian rupa sehingga pengikut–pengikutnya bisa saling berhadapan untuk menciptakan situasi yang akrab dan informal.

10. Simposium

Simposium berasal dari perkataan Yunani purba *syn* (dengan) dan *posis* (minum) yang menunjuk kepada salah satu kebiasaan pada jaman itu, di mana setelah suatu pesta berakhir para hadirin tidak segera meninggalkan tempat, akan tetapi duduk–duduk bersandar minum anggur dan menonton tarian–tarian atau mendengarkan musik dengan

diselingi pertukaran pikiran, sebagai semacam hiburan intelektual.

Tujuannya ialah mereorganisir pengertian dan pengetahuan tentang aspek-aspek sesuatu pokok masalah, atau untuk mengumpulkan dan memperbandingkan beberapa sudut pandangan yang berbeda-beda tentang pokok masalah tersebut.

11. Demonstration Teaching

Dikatakan sebagai suatu teknik yang bersifat kelompok bilamana supervisor itu memberi penjelasan-penjelasan kepada guru-guru tentang mengajar yang baik setelah seorang guru yang baik memberikan penjelasan kepada guru-guru yang dikunjungi sebelumnya. Dikatakan sebagai teknik yang bersifat perorangan jika supervisor menggunakan suatu kelas dan memberikan penjelasan tentang teknik mengajar yang baik bagi seorang guru.

Demonstrasi mengajar yang baik bukan “berhasil atau tidak” hal itu harus direncanakan dengan teliti dan mempunyai suatu tujuan tertentu, memberikan suatu kesempatan kepada guru-guru untuk melihat metode-metode mengajar yang baru atau yang berbeda.

12. Perpustakaan Jabatan

Di setiap sekolah diusahakan perpustakaan jabatan sendiri yang berisi buku-buku, majalah, brosur dan bahan-bahan lainnya yang telah diseleksi dengan teliti mengenai suatu bidang studi, sehingga dapat memperkaya pengetahuan dan pengalaman guru dalam profesi mengajar.

13. Bulletin Supervisi

Supervisi bulletin ialah salah satu alat komunikasi dalam tulisan yang dikeluarkan oleh staf supervisor yang digunakan sebagai alat untuk membantu guru-guru dalam memperbaiki situasi belajar – mengajar.

a. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penerbitan:

- 1) Bentuk harus menarik
- 2) Tersusun dengan rapi
- 3) Karena akan dijadikan dokumen maka kertasnya haruslah yang baik tahan lama dan alangkah baiknya dijilid.

b. Waktu penerbitan

- 1) Mingguan
- 2) Bulanan
- 3) Triwulan bulan
- 4) Tahunan

14. Membaca Langsung (*directed reading*)

Di sekolah cukup banyak buku–buku sumber yang berhubungan dengan satu bidang studi atau pengetahuan profesi mengajar lainnya, maka teknik yang paling sederhana namun sulit dilaksanakan ialah membaca langsung dan terbimbing.

15. Mengikuti Kursus

Mengikuti kursus sebenarnya bukan suatu teknik melainkan suatu alat yang dapat membantu guru mengembangkan pengetahuan profesi mengajar dan menambah keterampilan guru dalam memperlengkapi profesi mereka.

16. Organisasi Jabatan (*Professional Organisations*)

Kelompok–kelompok jabatan yang diorganisir sesuai dengan minat dan masalah yang disukai menjadi salah satu yang paling kuat pengaruhnya untuk *in service training* baik pusat maupun daerah.

17. Curriculum Laboratory

Suatu tempat yang dijadikan pusat kegiatan dimana guru–guru memperoleh sumber–sumber materi untuk menambah pengalaman mereka dalam rangka program *in service education*.

a. Dalam Lab. itu terdapat:

- 1) Buku-buku dan majalah serta sumber-sumber belajar lainnya
- 2) Berbagai-bagai bahan pelajaran.

b. Fungsinya

Tidak hanya sebagai sumber materi tapi juga sebagai tempat pusat untuk guru-guru mengadakan penelitian, percobaan, dan tempat bekerja sambil belajar untuk memecahkan problema bersama. Tujuannya untuk menyediakan sumber–sumber materi

yang berhubungan dengan peningkatan proses belajar mengajar.

18. Perjalanan Sekolah Untuk Anggota Staf (*Field Trips*)

Menurut sekolah modern, perjalanan sekolah adalah merupakan salah satu alat atau teknik belajar bagi murid-murid. Tetapi menurut sekolah kolot/terbelakang, berpendapat bahwa perjalanan sekolah atau *field trip* itu diadakan hanya sebagai selingan pelajaran, hanya sebagai cara melepaskan lelah sesudah belajar-mengajar beberapa lamanya.

a. Macam-Macam *Field Trip*

Menurut *Lester B. Sands* (Piet A. Sahertian, 1982: 134) perjalanan sekolah dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

1) Darmawisata (*excursion*)

Perjalanan sekolah yang dilakukan suatu kelompok manusia, dengan tujuan mempelajari sesuatu secara menyeluruh.

2) *Study Trip* atau *Field Trip*

Perjalanan sekolah yang khusus mempelajari sesuatu hal yang tertentu.

3) *Tour*

Masih sejenis dengan *excursion*, tetapi memakan waktu yang agak panjang dan meliputi daerah yang luas.

b. Nilai-nilai *Field Trip*

- 1) Memberi pengalaman langsung
- 2) Membangkitkan minat baru atau memperkuat minat-minat yang telah ada
- 3) Memberi motivasi kepada guru
- 4) Menanamkan kesadaran akan masalah-masalah yang ada
- 5) Sebagai suatu penyegaran dalam pembinaan profesi.

C. Cara Melaksanakan Supervisi

Cara melaksanakan supervisi seorang pemimpin tidak sama dengan pimpinanyanglain. Hal ini tergantung pada tipe atau corak kepemimpinannya. Kepala sekolah yang bercorak kepemimpinan *laissez faire* atau masa bodoh

dan tidak menjalankan pengawasan. Ia membiarkan semua guru dan peserta didik bekerja sendiri-sendiri sesuai dengan kemauannya masing-masing. Ia tidak mengawasi segala aktivitas di sekolah sama sekali. Kehidupan di sekolah kacau, program kerja tidak ada, organisasi dan koordinasi tidak ada, batas-batas kekuasaan dan tanggungjawab masing-masing kurang jelas, tidak ada ketertiban, tidak terawatnya prasarana, gedung dan halaman tidak terurus dan kotor, suasana lesu dan hasil pengajaran buruk. Dalam kehidupan sekolah semacam itu mudah timbul kesimpang siuran, perselisihan, karena semua karyawan menjalankan tugas menurut kebijaksanaan dan kepentingan masing-masing, yang kadang-kadang bertentangan satu sama lain. Situasi buruk makin lama makin menjadi, sehingga akhirnya tidak teratasi lagi. Kepala sekolah semacam ini tidak memiliki sifat kepemimpinan yang baik dan tidak pantas menjadi pimpinan sekolah, karena dapat merusak tunas muda bangsa.

Selanjutnya kepala sekolah yang bercorak demokratis menjalankan pengawasan menurut program kerja tertentu. Dalam rapat sekolah sudah ditentukan organisasi pembagian tugas, sebagai tempat ikut berpartisipasi menurut kecakapan masing-masing, koordinasi serta komunikasi, program dan pengarahannya dan sebagainya. Kepala sekolah memberi kepercayaan kepada semua karyawan sehingga masing-masing merasa diakui dan dihargai sebagai kelompok sederajat. Pengawasan ia jalankan dengan ikut bekerja secara aktif. Terkadang berada di muka untuk menjadi teladan, terkadang berada di tengah untuk memberi semangat, dan terkadang berada di belakang untuk memberi kebebasan bekerja pada para guru, tetapi mempengaruhinya. Berdasarkan hasil pengawasannya itu ia bersama-sama dengan guru-guru lain berusaha mendapatkan syarat-syarat yang diperlukan, dan berusaha menghilangkan syarat-syarat negatif yang menghambat lancarnya jalan kehidupan sekolah, serta bersama-sama mendapatkan metode-metode bekerja gotong-royong yang efisien, produktif sesuai dengan kondisi setempat. Perbedaan pendapat, perselisihan yang mungkin timbul dicarikan pemecahannya serta musyawarah. Kesalahan cara bekerja segera diketahui, hingga tidak menjadi berlarut-larut. Guru yang kurang pengabdian atau kurang semangat, dipimpin untuk menunaikan tugasnya dengan baik.

Semua karyawan sekolah, termasuk guru-guru dan kepala sekolah, harus berusaha menjalankan supervisi demokratis berdasarkan kenyataan bahwa tiap guru adalah orang biasa, yang memiliki keunggulan dan kelemahan, mempunyai sifat-sifat positif dan negatif. Guru bukan orang biasa yang memiliki semua syarat bagi seorang pemimpin dan supervisor. Hambatan utama bagi kepala sekolah yang berusaha melaksanakan supervisi demokratis ialah: apabila di sekolahnya ada guru yang ego-istis (terlalu mementingkan diri sendiri), yaitu mengutamakan kepentingan pribadi (seperti: penghasilan, pembagian waktu, keuntungan hidup pribadi dan sebagainya) dari tugas utamanya. Adanya guru yang membandel kepada kepala sekolah, adanya guru yang mendahulukan kepentingan sendiri adalah semuanya menjadi penghambat. Solusi dari semua masalah tersebut terletak kepada kepala sekolah yang memiliki kepribadian kepemimpinan yang sempurna, terutama yang bijaksana dan berwibawa.

BAB V

Kepala Sekolah Sebagai Administrator dan Supervisor

A. Pengenalan materi

Fungsi Kepala Sekolah Dulu dan Sekarang jika dibandingkan antara tugas kepala sekolah pada masa penjajahan Belanda di Indonesia dengan tugas kepala sekolah sekarang ini, dapat dengan jelas terlihat perbedaannya. Tujuan pendidikan Belanda disesuaikan dengan tujuan kolonialisme Belanda, sedangkan tujuan pendidikan di Indonesia sekarang ini harus sesuai dengan dasar dan tujuan negara Republik Indonesia. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah di masa penjajahan Belanda tidak seluas dan seberat tugas dan tanggung jawab di masa sekarang. Pada masa itu kepala sekolah lebih merupakan seorang "kepala", ia dapat dikatakan berhasil jika dapat bertindak memerintah dan mengawasi anak buahnya yaitu guru-guru, menjalankan tugas sebaik-baiknya sesuai dengan peraturan-peraturan serta ketentuan-ketentuan yang telah digariskan dan ditetapkan dari atasannya. Dalam tugasnya sehari-hari, dari bulan ke bulan dan dari tahun ke tahun, lebih banyak merupakan tugas-tugas rutin daripada tugas-tugas yang merupakan inisiatif dan kreatif baru bagi perkembangan dan kemajuan sekolah. Hal ini dikarenakan kepala sekolah pada masa penjajahan Belanda hanya melakukan segala sesuatu yang telah diatur dan disediakan atasannya, dalam hal ini pemerintah. Kepala sekolah tidak perlu memikirkan gaji dan kenaikan tingkat guru-gurunya, apalagi soal honorarium, uang vakasi, dsb. Terhadap sekolah pada masa penjajahan Belanda tidak dituntut dengan adanya hubungan dan kerjasama dengan masyarakat. Bahkan sebaliknya, sekolah merupakan lembaga pendidikan yang terpisah dari kehidupan masyarakat lingkungannya. Oleh sebab itu, kepala sekolah tidak perlu

membentuk organisasi dan peraturan atau ketentuan-ketentuan yang dapat mengatur hubungan kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat. Pemikiran tentang perkembangan atau perubahan kurikulum tidak menjadi tanggung jawab kepala sekolah karena hal itu merupakan tanggung jawab pemerintah dan telah ditetapkan pemerintah. Kepala sekolah dan guru-guru tinggal menjalankan seperti apa adanya saja.

Ini berlainan dengan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah pada masa sekarang, yaitu masa setelah Indonesia merdeka. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah mengalami perkembangan dan perubahan, baik dalam sifat maupun luasnya. Sesuai dengan pendidikan di negara Indonesia yang bersifat nasional-demokratis, maka sifat dan kepemimpinan kepala sekolah haruslah berubah dan mengarah kepada kepemimpinan pendidikan yang demokratis. Tugas dan tanggung jawab kepala sekolah semakin banyak dan luas bidangnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja. Banyak timbul masalah baru bagi kepala sekolah yang harus segera dipecahkan dan dilaksanakan. Kekurangan ruang belajar, gedung sekolah yang sudah rusak, perlengkapan gedung yang sangat kurang dan tidak memenuhi syarat, tidak adanya alat-alat pelajaran, buku-buku pelajaran yang hampir setiap tahun berubah, cara penampungan murid baru yang setiap tahun bertambah, kekurangan tenaga guru dan kesulitan pengangkatannya. Semua ini memerlukan pemikiran dan menambah tugas serta tanggung jawab kepala sekolah. Sebagai kepala sekolah yang langsung terlibat dan berkecimpung di dalam arus masalah-masalah tersebut, kepala sekolah tidak boleh sama sekali lepas tangan dan menyerahkannya semata-mata kepada pemerintah. Inisiatif dan kreativitas yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan terhadap sekolah yang dipimpinnya. Dalam usaha memajukan sekolah dan menanggulangi kesulitan-kesulitan yang dialami sekolah, baik yang bersifat material seperti: perbaikan gedung sekolah, penambahan ruang, alat-alat perlengkapan, dsb, kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri hanya dengan guru-gurunya saja. Hubungan kerjasama yang baik dan produktif antara sekolah dan masyarakat perlu dibina.

1. Kepala Sekolah Sebagai Penanggungjawab

Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Ia mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya dengan dasar Pancasila dan bertujuan untuk meningkatkan ketakwaan terhadap Tuhan YME, meningkatkan kecerdasan dan keterampilan, mempertinggi budi pekerti, memperkuat kepribadian, mempertebal semangat kebangsaan dan cinta tanah air. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran jalannya sekolah secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi situasinya serta hubungan dengan masyarakat sekitarnya merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah terhadap perkembangan dan kemajuan sekolah adalah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Namun demikian, dalam usaha memajukan sekolah dan menanggulangi kesulitan yang dialami sekolah baik yang berupa atau bersifat material seperti perbaikan gedung, penambahan ruang, penambahan perlengkapan, dan sebagainya maupun yang bersangkutan dalam pendidikan anak-anak, kepala sekolah tidak dapat bekerja sendiri. Kepala sekolah harus bekerja sama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orangtua peserta didik atau masyarakat, serta pihak pemerintah setempat.

2. Syarat-Syarat Minimal Seorang Kepala Sekolah

Seorang kepala sekolah dalam fungsinya sebagai supervisor memerlukan persyaratan-persyaratan lain di samping keahlian dan keterampilan teknik pendidikan terutama persyaratan dalam hal kepemimpinan, pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan kepemimpinan. Berikut penulis akan menjelaskan beberapa syarat-syarat tersebut:

a. Dilihat dari segi kepribadiannya (*personality*), syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Harus memiliki perikemanusiaan dan solidaritas yang tinggi, dapat menilai orang lain secara teliti dari segi kemanusiaannya

serta dapat bergaul dengan baik.

- 2) Harus dapat memelihara dan menghargai dengan sungguh-sungguh semua amanah/kepercayaan yang diberikan oleh orang-orang yang berhubungan dengannya.
- 3) Harus berjiwa optimis yang berusaha mencari yang baik, mengharapkan yang baik dan melihat segi-segi yang baik.
- 4) Hendaknya bersifat adil dan jujur, sehingga tidak dapat dipengaruhi oleh penyimpangan-penyimpangan manusia.
- 5) Harus tegas dan objektif (tidak memihak), sehingga guru-guru yang lemah dalam stafnya tidak "hilang dalam bayangan" bersama orang-orang yang kuat pribadinya.
- 6) Harus berjiwa terbuka dan luas, sehingga lekas dan mudah dapat memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi yang baik.
- 7) Memiliki jiwa yang terbuka dan tidak boleh menimbulkan prasangka terhadap seseorang untuk selama-lamanya hanya karena sesuatu kesalahan saja.
- 8) Harus jujur, terbuka dan penuh tanggung-jawab.
- 9) Mampu menyampaikan kritik yang tidak menyinggung perasaan orang lain.
- 10) Memiliki sikap empati sehingga tidak menimbulkan depresi dan putus asa pada anggota-anggota stafnya.
- 11) Harus ramah, terbuka, dan mudah dihubungi sehingga guru-guru dan siapa saja yang memerlukannya tidak akan ragu-ragu untuk menemuinya.
- 12) Harus dapat bekerja dengan tekun, rajin, dan teliti, sehingga merupakan contoh bagi stafnya.
- 13) Personel *appearance* (penampilan) terpelihara dengan baik, sehingga dapat menimbulkan *respect* (rasa hormat) dari orang lain.
- 14) Terhadap peserta didik, harus mempunyai perasaan cinta sedemikian rupa, sehingga secara wajar dan serius memiliki perhatian terhadap mereka.

b. Sedangkan jika dilihat dari segi peraturan menurut Lampiran

**Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007
Tanggal 17 April 2007, Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah
ialah:**

1) Kualifikasi Umum :

- a) Memiliki Kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma empat (D-IV) kependidikan atau non-kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi;
- b) Pada waktu ia diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 (lima puluh enam) tahun;
- c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali di taman kanak-kanak/Raudhatul Athral (TK/RA) memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun di TK/ RA dan
- d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/a bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan bagi non -PNS disetarakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang.

2) Berikut Kualifikasi Khusus Kepala Sekolah/ Madrasah:

- a) Kepala Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA), haruslah berstatus sebagai guru TK/RA, Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru TK/RA, dan memiliki sertifikat kepala TK/RA yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- b) Kepala Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidayah (SD/MI), haruslah berstatus sebagai guru SD/MI, Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI, kemudian Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- c) Kepala Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), haruslah berstatus sebagai guru SMP/Mts, Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMP/Mts, lalu Memiliki sertifikat kepala SMP /MTs yang diterbitkan oleh

lembaga yang ditetapkan Pemerintah.

- d) Kepala Sekolah Menengah Atas /Madrasah Aliyah (SMA/MAK) haruslah berstatus sebagai guru SMA/MA, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMA/MA, dan memiliki sertifikat kepala SMA /MA yang diterbitkan oleh lembaga yang di-tetapkan Pemerintah.
- e) Kepala Sekolah Menengah Kejuruan /Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), haruslah berstatus sebagai guru SMK/MAK, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK, Memiliki sertifikat kepala SMK /MAK yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah.
- f) Kepala Sekolah Dasar Luar Biasa/Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa/ Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SDLB/SMPLB/SMALB), harus berstatus sebagai guru pada satuan pendidikan SDLB/SMPLB/SMALB, memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SDLB/SMPLB/ SMALB, Memiliki sertifikat kepala SDLB/ SMPLB/SMALB, yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan Pemerintah

B. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolahnya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrator pendidikan.

Dalam setiap kegiatan administrasi mengandung di dalamnya fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengawasan, dan kepegawaian:

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan pada dasarnya menjawab pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, oleh siapa dan kapan dilakukan. Kepala sekolah harus menyiapkan rencana tahunan yang dipersiapkan untuk tahun ajaran berikutnya. Rencana tahunan tersebut kemudian dijabarkan ke dalam program tahunan sekolah yang biasanya dibagi ke dalam dua program

semester. Salah satu fungsi utama dan pertama yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah membuat atau menyusun perencanaan.

Perencanaan merupakan salah satu syarat bagi setiap organisasi atau lembaga dan bagi setiap kegiatan, baik perorangan maupun kelompok. Tanpa perencanaan (*Planning*), pelaksanaan suatu kegiatan akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin kegagalan. Oleh karena itu setiap kepala sekolah paling tidak harus membuat rencana tahunan. Setiap tahun, menjelang dimulainya tahun ajaran baru, kepala sekolah hendaknya sudah siap menyusun rencana yang akan dilaksanakan untuk tahun ajaran berikutnya, Sesuai dengan ruang lingkup administrasi sekolah, maka rencana atau program tahunan hendaklah mencakup bidang-bidang seperti berikut:



5.1 bidang program tahunan yang harus direncanakan oleh kepala sekolah

- a. Program Pengajaran
- b. Kesiswaan atau kemuridan
- c. Kepegawaian
- d. Keuangan
- e. Jangka waktu
- f. Perlengkapan

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Kepala sekolah sebagai pemimpin bertugas untuk menjadikan kegiatan-kegiatan sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dapat berjalan dengan lancar. Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja yang jelas bagi guru-guru yang menjadi anak buahnya. Dengan pembagian kerja yang baik, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian kiranya kegiatan sekolah akan berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai.

Organisasi merupakan fungsi administrasi dan manajemen yang penting pula di samping perencanaan. Di samping sebagai alat, organisasi dapat pula dipandang sebagai wadah atau struktur dan sebagai proses.

Sebagai wadah, organisasi merupakan tempat kegiatan-kegiatan administrasi itu dilaksanakan. Dan jika dipandang sebagai proses, maka organisasi merupakan kegiatan-kegiatan atau menyusun dan menetapkan hubungan-hubungan kerja antar personel. Kepala sekolah sebagai administrator pendidikan perlu menyusun organisasi sekolah yang dipimpinnya, dan melaksanakan pembagian tugas serta wewenangnya kepada guru-guru dan pegawai sekolah sesuai dengan struktur organisasi sekolah yang telah disusun dan disepakati bersama.

3. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, duplikasi, kekosongan tindakan.

Ada bermacam-macam tugas dan pekerjaan yang bisa dilakukan oleh banyak orang, seperti yang tergambar didalam struktur organisasi sekolah biasanya, memerlukan adanya koordinasi serta pengarahan dari pimpinan sekolah. Adanya koordinasi yang baik dan berkelanjutan dapat memungkinkan semua bagian atau personel bekerja sama dan saling membantu ke arah satu tujuan yang telah ditetapkan.

4. Kepegawaian (*employee*)

Dalam pengelolaan kepegawaian mencakup di dalamnya penerimaan

dan penempatan guru dan atau pegawai sekolah, pembagian tugas pekerjaan guru dan pegawai sekolah, usaha kesejahteraan guru dan pegawai sekolah, mutasi dan promosi guru dan pegawai sekolah, dsb.

5. Pengkoordinasian (*coordinating*)

Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, duplikasi, kekosongan tindakan.

6. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah tindakan atau kegiatan usaha agar pelaksanaan pekerjaan serta hasil kerja sesuai dengan rencana, perintah, petunjuk, atau ketentuan-ketentuan lainnya yang telah diterapkan.

C. Kepala Sekolah Sebagai Manajer dan Educator

Banyak tugas guru yang harus dijalankan kepala sekolah, karena sekolah merupakan kehidupan yang serba dinamis dan persoalan selalu ada tidak kenal waktu dan tempat. Apakah persoalan menyangkut kurikulum, guru, anak didik, orang tua/wali, komite sekolah, masyarakat setempat. Untuk mengimbangi hal tersebut, kepala sekolah tidak hanya dituntut sebagai administrator, dan *educator* (pendidik), melainkan juga harus berperanan sebagai manajer dan supervisor yang mampu menerapkan manajemen bermutu.

Pada prinsipnya manajemen sekolah itu sama dengan manajemen yang diterapkan di perusahaan. Perbedaannya terdapat pada produk akhir yang dihasilkan. Yang dihasilkan oleh manajemen sekolah adalah manusia yang berubah. Dari yang tidak tahu menjadi tahu, dari yang tidak mengerti menjadi mengerti, dari yang tidak berpengalaman menjadi berpengalaman, dari yang tak bisa menjadi bisa, sehingga menghasilkan SDM yang bermutu. Sedangkan sasaran manajemen perusahaan itu pada kualitas produksi benda-benda mati.

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seharusnya

dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/ MGP tingkat sekolah, *in house training*, diskusi profesional dan sebagainya atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

Menurut *Henry Fayol* mengemukakan bahwa tugas-tugas pokok pimpinan itu terdiri atas:

- a. merencanakan (*to Plan*),
- b. mengorganisasikan (*to Organize*),
- c. menggerakkan (*to Command*),
- d. mengkoordinasikan (*to Coordinate*),
- e. pengendalian (*to Control*).

Kepala Sekolah sebagai pendidik juga mempunyai tugas 7 aspek penting yaitu mengajar di kelas, membimbing guru, membimbing karyawan, membimbing siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan IPTEK, dan memberi contoh Bimbingan Konsling/Karir yang baik.

a. Mengajar di Kelas.

Di Sekolah Negeri, Kepala Sekolah diwajibkan mengajar minimal 6 jam pelajaran per minggu di kelas. Jikalau suatu sekolah hanya mempunyai Wakil Kepala Sekolah hanya satu atau dua saja maka Kepala Sekolah tidak diwajibkan mengajar minimal 6 jam di Kelas.

Walaupun Kepala Sekolah tidak diwajibkan mengajar, hendaknya Kepala Sekolah menyadari bahwa pada waktu-waktu tertentu ia perlu masuk ke kelas-kelas untuk berinteraksi dengan peserta didik agar mengetahui dengan jelas perkembangan situasi dan kondisi kelas per kelas di sekolahnya. Kepala Sekolah tidak wajib mengajar tetapi, Wakil Kepala Sekolah wajib mengajar 10 jam per minggu.

b. Memberikan Bimbingan Kepada Para Guru

Tugas Kepala Sekolah di dalam membimbing para guru meliputi

menyusun program pengajaran dan BK (Bimbingan Konseling), melaksanakan program pengajaran dan BK, mengevaluasi hasil belajar dan layanan BK, menganalisis hasil evaluasi belajar dan layanan BK, dan melaksanakan program pengayaan dan perbaikan.

c. Memberikan Bimbingan Kepada Karyawan

Tugas Kepala Sekolah di dalam membimbing karyawan meliputi penyusunan program kerja dan pem-bagian tugas TU (Tata Usaha), pesuruh, satpam, UKS, tukang, dan laboran. Para karyawan tersebut dipantau dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Melalui pemantauan tersebut mereka dievaluasi dan dikendalikan kinerjanya secara periodik.

d. Memberikan Bimbingan Kepada Siswa

Tugas Kepala Sekolah di dalam membimbing para siswa telah banyak diserap oleh guru bidang studi, guru BP, wali kelas, dan pembina OSIS. Tetapi tidak boleh lupa bahwa tugas membimbing para siswa itu adalah tanggungjawab Kepala Sekolah. Pembinaan Kepala Sekolah yang lebih khusus terhadap siswa adalah memantau kegiatan ekstrakurikuler dan mengikuti lomba diluar sekolah.

e. Mengembangkan Staf

Tugas Kepala Sekolah di dalam mengembangkan staf dapat dijalankan melalui pendidikan dan pelatihan staf, pertemuan sejawat staf, seminar, diskusi, lokakarya, penyedia bahan bacaan dan media elektronik. Selain itu, pengembangan staf bisa juga melalui pengu-sulan kenaikan jabatan melalui seleksi menjadi Kepala TU, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Lokasi Satpam/ Pesuruh, dan sebagainya.

f. Mengikuti Perkembangan IPTEK

Tugas Kepala Sekolah di dalam mengembangkan dirinya sendiri untuk mengikuti perkembangan IPTEK dapat dilakukan dengan ikut pelatihan, MKKS, seminar, lokakarya, diskusi, media elekteronik, atau bahan bacaan lainnya. Sesungguhnya, bila staf lebih menguasai IPTEK dibandingkan dengan Kepala Sekolah maka,

wibawa Kepala Sekolah itu turun, atau lebih jelek lagi kalau Kepsek itu dipermainkan oleh staf karena ketidaktahuannya tentang IPTEK.

g. Memberi Contoh Bimbingan Konseling / Karir

Tugas Kepala Sekolah di dalam memberi contoh Bimbingan Konsling/Karir dapat dilakukan lewat program layanan BK langsung kepada siswa. Selain itu, bisa juga memberi bimbingan kepada siswa melalui guru BP. Artinya, guru BP harus diberdayakan dengan memberikan saran, menggerakkan, memantau, dan memberikan *reward and punishment* (penghargaan dan hukuman) atas apa yang dia kerjakan dalam 30 jam pelajaran perminggu. Guru BP harus mengetahui setiap siswa dalam kelas-kelas yang dipercayakan menjadi bimbingannya mengenai berapa hari siswa tertentu sudah tidak hadir sekolah, mencari tahu mengapa tidak hadir di sekolah. Siapa yang berpacaran dengan siapa, membuat analisa penjurusan, merekap absensi siswa menjelang pengisian raport, dan sebagainya.

INFO



Gambar 5.4 Kepala SMP 1 Bandar Lampung, Haryanto
Sumber : (foto:Neneng/Koran Sindo)

Tidak salah jika Kepala Sekolah SMPN 1 Bandar Lampung ini dinobatkan menjadi Kepala Sekolah berprestasi di tahun 2015, pasalnya semenjak kepemimpinannya yang dimulai dari tahun 2007, sekolah yang dipimpinnya berhasil mengumpulkan setidaknya 90 piala setiap tahunnya. Prestasi ini la dapat bukan merupakan kebetulan semata, melainkan ia mempunyai manajemen dan administrasi yang bagus dalam kepemimpinannya di sekolah itu. Ia memerintahkan kepada seluruh staf nya untuk selalu aktif menginformasikan berbagai undangan lomba kepada klub ekstrakurikuler (ekskul), dan ia juga memerintahkan kepada seluruh siswanya agar wajib mengikuti ekskul sebagai pengisi waktu. Baginya, aktifnya ekskul-ekskul ini membuat stok siswa yang akan diikutsertakan disuatu.

D. Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Di antara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kegiatan lembaga pendidikan sekolah di samping diatur oleh pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala sekolahnya. Menurut *Pidarta (1990)*, kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar terletak pada diri kepala sekolah itu sendiri. *Pidarta (1997)* juga menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.

Tugas kepala sekolah sebagai supervisor diwujudkan dalam kemampuannya menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium dan ujian. Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan diwujudkan dalam pelaksanaan program supervisi klinis dan dalam program supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.

1. Adapun tugas kepala sekolah sebagai supervisor dapat disingkatkan sebagai berikut:

- a. Merancang, mengarahkan, dan mengkoordinir semua aktivitas, agar

- sekolah berjalan dengan baik menuju tercapainya tujuan sekolah,
- b. Membimbing para guru agar menunaikan tugasnya dengan penuh semangat dan kegembiraan,
 - c. Membimbing para murid untuk belajar rajin, tertib dan giat,
 - d. Menjaga suasana baik dalam sekolah, antar guru, antar murid, antar pegawai, antar kelas, sehingga tercapai suasana kekeluargaan,
 - e. Melaksanakan hubungan baik ke dalam dan luar, dan
 - f. Menjaga adanya koordinasi antara seksi-seksi dalam organisasi sekolah dan sebagainya.

Kepala sekolah harus berusaha agar semua potensi yang ada di sekolahnya, baik potensi yang ada pada unsur manusia maupun yang ada pada alat, perlengkapan, keuangan dan sebagainya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya, agar tujuan sekolah dapat tercapai dengan sebaik-baiknya pula.

Dalam istilah sehari-hari terdapat kata-kata supervisi, yang diartikan dengan kepengawasan, dan juga inspeksi yang diartikan sebagai penilaian. Keduanya tidak dapat dianggap identik. Inspeksi biasanya dianggap sebagai kegiatan-kegiatan mengontrol atau memeriksa apakah semua pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya, sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah diberikan. Sedangkan supervisi adalah mengawasi untuk mengumpulkan berbagai data, dan kemudian data-data itu dipergunakan sebagai bahan pengolahan untuk menemukan masalah-masalah, dan kesulitan-kesulitan yang dapat dipakai sebagai dasar untuk mencari jalan ke arah perbaikan dan peningkatan. Sebagai supervisor dalam pendidikan (misalnya kepala sekolah) mempunyai tanggung jawab yang lebih berat daripada supervisor di bidang lain (misalnya: direktur, pengawas teknik, kepala bagian, dan sebagainya). Seorang kepala sekolah dalam pengetahuan teknis dan ijazah banyak guru-guru yang setaraf, bahkan mungkin ada yang melebihi kepala. Guru-guru pada umumnya sudah mempunyai pengalaman dan keahlian profesional, dan dalam sosial ekonomi banyak guru-guru yang setaraf, bahkan mungkin lebih dari kepala. Karena itulah bagi seorang kepala sekolah lebih berat dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pemimpin.

Lancar atau tidaknya suatu sekolah dan tinggi rendahnya mutu sekolah tidak hanya ditentukan oleh jumlah guru dan kecakapan-kecakapannya,

tetapi lebih banyak di-tentukan oleh cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya. Begitu pula untuk melaksanakan supervisi, untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, yang menentukan bukan hanya faktor guru-gurunya saja, tetapi lebih kepada cara memanfaatkan kesanggupan guru-gurunya itu, dan bagaimana kepala sekolah dapat mengikutsertakan semua potensi yang ada dalam kelompoknya semaksimal mungkin. Mengikutsertakan dan memanfaatkan anggota-anggota kelompoknya itu, tidak dapat dengan cara *dominasi* yang *otoriter*. Sebab dengan cara yang otoriter ia akan mempunyai sikap "lebih", sehingga tidak dapat menimbulkan rasa tanggung jawab yang sebaik-baiknya. Dan rasa tanggung jawab inilah yang diperlukan sebagai penggerak dan penghasil potensi yang maksimal. Karena itu mengikutsertakan dan memanfaatkan anggota kelompok hendaknya dilakukan atas dasar *respect* (rasa hormat) terhadap sesama manusia, saling menghargai dan mengakui kesanggupan masing-masing. Sebagai pemimpin, harus dapat bekerja "*within the group*" bukan "*on the group*" atau "*for the group*".

2. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor pengajaran

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang harus dilakukan kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain:

- a. Membangkitkan semangat guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang di perlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
- c. Bersama-sama guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dan tepat dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah.
- f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan instansi-instansi lain dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

3. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor pengajaran

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang harus dilakukan kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain:

- a. Membangkitkan semangat guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
- b. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media *instruksional* yang di perlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar.
- c. Bersama-sama guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d. Membina kerja sama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya.
- e. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah.
- f. Membina hubungan kerja sama antara sekolah dengan instansi-instansi lain dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.

4. Pembagian Tugas Pekerjaan Kepada Guru

Pemberian tugas pekerjaan kepada guru merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin dan supervisor di sekolah yang dipimpinnya harus dapat memperhatikan:

- a. Apakah jumlah guru di sekolah itu telah cukup banyaknya?
- b. Apakah tidak terlalu banyak guru honorer dan kekurangan guru tetap?
- c. Apakah terlalu banyak guru wanita dibanding dengan guru pria, atau sebaliknya?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut perlu diperhatikan untuk selanjutnya berusaha bagaimana melengkapi kekurangan-kekurangan itu. Usaha ini dapat dilakukan dengan jalan meminta atau melaporkan kepada atasan masing-masing, atau dengan jalan mencari sendiri guru yang diperlukan dan kemudian mengusulkannya kepada atasan yang berwenang.

Berdasarkan pengangkatan/ penempatan guru yang dilakukan oleh atasan, selanjutnya tugas kepala sekolah ialah memberikan tugas kepada

guru tersebut. Bagaimana pemberian tugas atau penempatan guru di dalam kelas oleh pimpinan sekolah, berikut akan penulis uraikan lebih lanjut dibawah ini:

a. Sistem Penempatan guru dalam kelas

Masalah pemberian tugas/penempatan guru dalam kelas merupakan masalah penting dalam rangka supervisi yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah.

Kita mengenal sedikitnya tiga sistem, yaitu (1) sistem guru kelas, (2) sistem guru bidang studi, dan (3) sistem campuran.

Yang dimaksud dengan *Sistem guru kelas* ialah seperti yang lazim berlaku di SD yang kita jumpai sekarang. Setiap guru disertai satu kelas yang terdiri atas sejumlah murid selama satu tahun lebih. Tugas guru tersebut mengajarkan semua mata pelajaran yang berlaku di kelas itu, masing-masing sesuai dengan tingkat dari kelas satu sampai kelas enam.

Yang dimaksud dengan sistem *guru bidang studi* ialah seperti yang biasa berlaku di SMTP dan SMTA kita sekarang. Setiap guru mengajarkan di beberapa kelas, mata pelajaran yang sesuai dengan keahliannya seperti tercantum dalam ijazah keguruannya.

Sedangkan sistem *campuran* ialah gabungan dari kedua sistem tersebut diatas. Di dalam suatu sekolah yang menggunakan sistem campuran terdapat :

- 1) Guru-guru yang disertai kelas, tetapi ada pula beberapa guru yang mengajarkan mata pelajaran tertentu di tiap kelas.
- 2) Guru yang disertai kelas, pada jam-jam pelajaran tertentu mengajarkan mata pelajaran yang sesuai dengan keahlian/hobinya di kelas lain.

Ketiga sistem tersebut masing-masing ada kebaikan dan keburukannya.

1) Sistem guru kelas :

Kelebihannya :

- a) Guru dapat mengenal agak mendalam individu-individu

murid masing-masing: wataknya, bakatnya, tingkah lakunya, tingkat intelegensinya, kelambatan/kecepatan daya tangkapnya, cara belajarnya, dan sebagainya.

- b) Itu semua memudahkan guru dalam memberikan pelajaran dan cara mengevaluasi yang lebih objektif.
- c) Guru terpaksa belajar menguasai semua mata pelajaran yang diberikan di kelas itu.

Keburukannya:

- a) Tidak semua guru menyukai semua mata pelajaran, tentu ada beberapa mata pelajaran yang tidak disukainya.
- b) Guru setiap hari menghadapi kelas/murid-murid yang itu-itu saja, memungkinkan dia menjadi bosan.
- c) Jika guru itu bertahun-tahun memegang satu tingkat kelas, dapat mengakibatkan pengetahuan guru itu statis.

2) Sistem guru bidang studi

Kelebihannya :

- a) Cara mengajar dan hasil belajar dapat lebih baik karena dipegang/ diberikan oleh guru-guru yang menguasai materinya
- b) Guru tidak lekas bosan mengajar karena selalu berganti kelas dan murid-muridnya.
- c) Memungkinkan guru memperdalam materinya lebih baik, menjurus kepada hobi dan keahliannya.

Kekurangannya:

- a) Guru kurang dapat mengenal dengan baik pribadi individu masing-masing anak sehingga dia kurang dapat menyesuaikan pelajarannya dengan kemampuan anak masing-masing
- b) Pekerjaan koreksi guru itu terlalu banyak sehingga memungkinkan penilaian yang tidak objektif.
- c) Jika guru orang yang statis, dapat menyebabkan guru mengajar secara konservatif-tradisional, tidak mengikuti perkembangan masyarakat.

3) Sistem campuran

Melihat kelebihan dan kekurangan tersebut di atas, kita dapat mengatakan sistem campuran lebih baik. Tetapi, kita mengetahui bahwa kecocokan kedua sistem itu berbeda-beda: Sistem guru kelas lebih baik untuk SD, tetapi sistem guru bidang studi lebih baik untuk Sekolah Menengah.

Bagaimana sebaiknya?

Penulis berpendapat sebagai berikut :

- a) Sistem guru bidang studi tetap dipertahankan di SMTP di SMTA. Dan untuk mengatasi keburukan-keburukannya, perlulah di sekolah itu dibentuk petugas bimbingan yang terdiri atas konselor-konselor yang benar-benar memiliki keahlian dan mempunyai kemauan bekerja yang baik.
- b) Untuk di SD, di samping sistem guru kelas, diadakan pula sistem campuran. Pertimbangan kami ialah karena tidak semua mata pelajaran yang memerlukan keahlian atau bakata tertentu, seperti menggambar, olah raga, dsb.

b. Cara memilih dan menempatkan guru dalam kelas

1) Penempatan guru-guru SD

Ini merupakan tugas kepala sekolah. Dan hal-hal yang perlu diperhatikan dalam masalah ini ialah:

- a) Tiap guru ditempatkan sesuai dengan ijazah dan pengalamannya masing-masing.
- b) Kepala sekolah harus mengenal betul-betul pribadi guru masing-masing, siapa yang sesuai untuk mengajar di kelas satu dan siapa di kelas enam, dsb
- c) Untuk mengadakan sistem campuran, setiap guru dapat disuruh memilih dan memperdalam bidang studi apa yang sangat disukainya, untuk selanjutnya disamping sebagai guru kelas tertentu, mengajar pula bidang studi yang telah dipilihnya itu di kelas-kelas lain.
- d) Mata-mata pelajaran yang baik untuk diberikan dengan

sistem guru bidang studi ialah mata pelajaran ekspresi yang tidak biasanya semua guru dapat menguasainya, seperti pendidikan agama, pekerjaan tangan/keterampilan, menggambar, seni suara (kesenian) dan olahraga. Sedangkan mata-mata pelajaran lain tetap dipegang oleh guru kelas masing-masing.

- e) Perlu adanya penyusunan *Rooster* (daftar pelajaran) yang dibuat sedemikian rupa sehingga tidak sampai terjadi tumbukan atau saling mengganggu ketenangan belajar.
- f) Setahun atau dua tahun sekali perlu diadakan pertukaran guru kelas untuk menjaga timbulnya kebosanan. Tetapi, jangan terlalu sering dan disesuaikan dengan kepentingan kelas-kelas itu masing-masing. (Ingat: kelas 1 dan kelas 2 memerlukan guru yang berpengalaman, dan tidak semua guru cakap mengajar di kelas itu.)

2) Penempatan guru-guru SMTP/SMTA

Penulis berpendapat bahwa sistem guru bidang studi tetap dipergunakan di SMTP/ SMTA. Akan tetapi, dalam pelaksanaan praktek sehari-hari, kita dapat melihat cara penempatan dan pembagian tugas yang masih kurang sesuai dengan cara yang seharusnya.

Banyak SMTP maupun SMTA yang mengadakan pembagian mengajar kepada guru-guru hanya berdasarkan "keadilan" dalam banyaknya jumlah pelajaran. Setiap guru disekolah itu diusahakan agar jumlah jam pelajarannya dalam seminggu rata-rata sama atau hampir sama dengan guru-guru lain.

Yang menjadi dasar pertimbangan dalam pembagian tugas itu hanyalah "pembagian rezeki" yang adil bagi semua guru. (Ini akibat dari adanya tunjangan BP3 yang selalu berdasarkan atas banyaknya jam pelajaran yang dipegang oleh guru masing-masing.)

Akibat daripadanya dapat kita lihat:

- a) Guru tidak menguasai bahan yang diajarkan.

- b)** Persiapan guru tidak teratur (tidak sempat membuat persiapan)
- c)** Cara mengajar yang semaunya saja.
- d)** Kebencian dan kebosanan belajar pada murid-murid.
- e)** Tidak adanya keterlanjutan bahan pelajaran dari kelas satu ke kelas berikutnya.
- f)** Mutu pelajaran yang makin merosot.
- g)** Kurikulum sekolah tidak tercapai.

Untuk menghindari jangankan sampai terjadi hal-hal yang demikian, maka dalam penempatan tugas pembagian tugas guru-guru di SMTP dan SMTA perlu diperhatikan:

- a)** Setiap guru memegang bidang pelajaran sesuai dengan ijazah atau keahliannya masing-masing.
- b)** Untuk kelas-kelas tertinggi perlu dipilih guru-guru yang berpengalaman
- c)** Untuk bidang studi yang tidak ada gunanya, dapat diserahkan kepada guru yang mempunyai hobi pada vak tersebut (sebelum guru bidang studi yang bersangkutan dapat diusahakan).

(Ngalim purwanto, administrasi dan supervisi pendidikan, PT Remaja Rosdakarya, Bandung , 1987, hal 123-127).

BAB VI

Sistem Organisasi Dalam Pendidikan dan Pengajaran

Organisasi menggambarkan adanya pembagian fungsi dan tugas dari masing-masing kesatuan. Dalam suatu susunan atau struktur organisasi dapat dilihat bidang, tugas dan fungsi masing-masing kesatuan serta hubungan vertical-horizontal antara kesatuan-kesatuan yang ada (Hartati Sukirman, 2009: 34-35). Lembaga pendidikan merupakan badan atau instansi yang menyelenggarakan usaha pendidikan. Bukan hanya sekolah, termasuk kursus resmi, kursus privat, dan lain-lain yang mempunyai ciri adanya kegiatan belajar. Jadi, organisasi lembaga pendidikan dapat diartikan sebagai suatu organisasi yang unik dan kompleks karena lembaga pendidikan tersebut merupakan suatu lembaga penyelenggara pendidikan. Tujuannya antara lain adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya *khazanah* ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Struktur organisasi lembaga pendidikan adalah struktur yang mendasari keputusan para Pembina atau Pendiri sekolah untuk mengawali suatu proses perencanaan organisasi lembaga pendidikan yang strategis. Struktur Organisasi pendidikan yang pokok ada dua macam yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Di antara kedua struktur tersebut terdapat beberapa struktur campuran yakni yang lebih cenderung ke arah sentralisasi mutlak dan yang lebih mendekati desentralisasi tetapi beberapa bagian masih diselenggarakan secara sentral. Pada umumnya, struktur campuran inilah

yang berlaku di kebanyakan negara dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran bagi bangsanya.

Dalam definisi perencanaan di katakan bahwa organisasi pendidikan ada di antara lingkungannya dan tertanam di dalamnya. Ini berarti organisasi atau lembaga pendidikan tidak dapat dan tidak di benarkan berdiri sendiri terlepas dari masyarakat lingkungannya. (Made pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori dengan Pendekatan Sistem*, 1990, Jakarta ; Rineka Cipta)

Struktur Organisasi pendidikan yang pokok ada dua macam yaitu **Sentralisasi** dan beberapa bagian masih diselenggarakan secara **Desentralisasi**. Pada umumnya, struktur campuran inilah yang berlaku di kebanyakan negara dalam menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran bagi bangsanya.(Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 2012, Bandung; PT Remaja Rosdakarya)

A. Pengertian Organisasi

Organisasi adalah sistem dari kegiatan/proyek manusia yang bekerja sama dan saling membantu. *Atchison dan Winston W. Hill (1978:43)*, dalam bukunya "*Management Today*" menegaskan, "organisasi adalah sistem yang dipolakan orang untuk melaksanakan tujuan atau untuk mencapai sasaran (*organizations are sistem that are designed by people to accomplish some purpose or to achieve some goal*)". Definisi tersebut hampir sama maknanya dengan definisi *Everett M. Rogerts dan Rekha Agarwala-Rogers (1976:3)* dalam bukunya "*Communication in Organizations*", bahwa organisasi adalah "sistem yang mapan dan terskruktur dari orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui jenjang kepangkatan dan pembagian kerja".(Mulyono.*manajemen Administrasi dan organisasi pendidikan*. (yogyakarta:Ar-ruzz media.2009). hal 70)

Soewadji Lazaruth juga berpendapat dalam bukunya "kepala sekolah dan tanggung jawabnya" bahwa Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama antara sejumlah manusia yang terhimpun dalam hubungan formal dan berstruktur dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Secara umum, organisasi adalah kelompok manusia yang berkumpul

dalam suatu wadah yang mempunyai tujuan yang sama, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan itu. Hicks dan gullentt (1975) menyatakan bahwa pengorganisasian adalah proses dimana struktur organisasi diciptakan dan dipelihara. Proses ini meliputi kegiatan menetapkan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, pengelompokan kegiatan tersebut. Berdasarkan pola yang rasional (masuk akal), dan menugaskan kegiatan yang telah dikelompokkan ini pada suatu kedudukan atau jabatan tertentu. Pemilihan dan penetapan pemimpin dan seluruh personel pengurusnya berdasarkan musyawarah. (Ary H. Guna-wan. Administrasi Sekolah. (Jakarta:Rineka cipta.1996). hal.217)

Organisasi didefinisikan secara bervariasi oleh para ahli yang dilihat dari berbagai sudut pandang, berikut penulis akan menjabarkan dalam bentuk tabel, diantaranya adalah:

No	Nama ahli	Definisi
1	Mondy dan Premeaux (1995)	Organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih dalam satu keadaan yang terkoordinir untuk mencapai hasil yang diinginkan
2	Oteng Sutisna (1989:205)	Organisasi merupakan mekanisme yang mempersatukan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan. Definisi ini menekankan pada mekanisme kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan.
3	Ngalim Purwan-to, (1979:16)	Organisasi adalah aktivitas menyusun dan membentuk hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud dan tujuan pendidikan.
4	Hadari Nawawi, (1982:24)	Organisasi adalah sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama
5	The Liang Gie, (1970:56)	Organisasi adalah setiap sistem kerja sama yang dijalankan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

6	Sutopo, (1999:28)	Organisasi adalah sekelompok orang (dua orang atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.
7	Yusak Burhanudin,(2005:54)	Organisasi adalah suatu kerja sama yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Tabel 6.1 Pengertian organisasi menurut para ahli, Sumber: (Mulyono. manajemen Administrasi dan organisasi pendidikan.(yogyakarta:Ar-ruzz media.2009). hal. 71-72)

Didalam organisasi ada sejumlah orang, baik sebagai manajer maupun sebagai anggota, ada struktur, tujuan-tujuan, aturan dan prosedur, dan yang melaksanakan pekerjaan praktis adalah anggota.

Maka dengan demikian dapat penulis simpulkan **sebuah organisasi terdiri dari beberapa unsur** yaitu:

1. Ada kumpulan orang-orang
2. Ada pembagian kerja atau spesialisasi dalam organisasi
3. Bekerjasama dimana aktivitas-aktivitas yang terpisah dikoordinir
4. Ada tujuan bersama yang akan dicapai melalui kerjasama yang terkoordinir

Dan juga tak lupa kami tuliskan, **beberapa prinsip untuk kelangsungan fungsi organisasi ada dalam rancangan manajemen**nya, yaitu :

1. Kesatuan perintah
2. Rentang pengawasan
3. Pembagian kerja
4. Departementalisasi

Struktur organisasi berisikan kerangka kerja organisasi. Adapun kerangka kerja organisasi adalah *kompleks*, sedang dan sederhana.

Menurut *E.Kast* dan *James E.Rosenzweig* (1974), struktur diartikan sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur juga merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan

mengkoordinasi tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan. Struktur organisasi merupakan bentuk dari organisasi secara keseluruhan yang menggambarkan kesatuan dari berbagai segmen dan fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, ukuran, jenis teknologi yang digunakan, dan sasaran yang hendak dicapai. Struktur bersifat relatif stabil (tidak berubah) statis dan berubah lambat atau memerlukan waktu untuk penyesuaian-penyesuaian.

Menurut Stoner (1986), struktur organisasi dibangun oleh lima unsur, yaitu:

1. Spesialisasi aktivitas
2. Standarisasi aktivitas
3. Koordinasi aktivitas
4. Sentralisasi dan desentralisasi keputusan
5. Ukuran unit kerja

(Drs. Syafaruddin, M.Pd. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta. Ciputat Press. 200)

B. Struktur Sentralisasi

Di negara-negara yang organisasi pendidikannya di jalankan secara sentral, yakni yang kekuasaan dan tanggung jawabnya dipusatkan pada suatu badan di pusat pemerintahan maka pemerintah daerah kurang sekali atau sama sekali tidak mengambil bagian dalam administrasi apapun. Segala sesuatu yang mengenai urusan-urusan pendidikan, dari menentukan kebijakan (policy) dan perencanaan, penentuan struktur dan syarat-syarat personel, urusan kepegawaian, sampai kepada penyelenggaraan bangunan-bangunan sekolah, penentuan kurikulum, alat-alat pelajaran, soal-soal dan penyelenggaraan ujian-ujian, dan sebagainya. Semuanya ditentukan dan ditetapkan oleh dan dari pusat. Sedangkan bawahan dan sekolah-sekolah hanya merupakan pelaksana-pelaksana pasif dan tradisional semata-mata. Sesuai dengan sistem sentralisasi dalam organisasi pendidikan ini, kepala sekolah dan guru-guru dalam kekuasaan dan tanggung jawabnya, serta dalam prosedur-prosedur pelaksanaan tugasnya sangat dibatasi oleh peraturan-peraturan dan instruksi-instruksi dari pusat yang diterimanya melalui hierarki atasannya. Dalam sistem sentralisasi semacam ini, ciri-ciri pokok yang sangat menonjol adalah keharusan adanya uni-formitas (keseragaman)

yang sempurna bagi seluruh daerah di lingkungan negara itu. Keseragaman itu meliputi hampir semua kegiatan pendidikan, terutama di sekolah-sekolah yang setingkat dan sejenis.

Adapun keburukan/kekurangan dari struktur ini ialah :

1. Bahwa administrasi yang demikian cenderung kepada sifat-sifat *otoriter* dan *birokratis*. Menyebabkan para pelaksana pendidikan, baik para pengawas maupun kepala sekolah serta guru-guru menjadi orang-orang yang pasif dan bekerja secara rutin dan tradisional belaka.
2. Organisasi dan administrasi berjalan sangat kaku, disebabkan oleh garis-garis komunikasi antara sekolah dan pusat sangat panjang dan berbelit-belit, sehingga kelancaran penyelesaian persoalan-persoalan kurang dapat terjamin.
3. Karena terlalu banyak kekuasaan dan pengawasan sentral, timbul penghalang penghalang bagi *inisiatif* setempat, dan mengakibatkan uniformitas yang mekanis dalam administrasi pendidikan, yang biasanya hanya mampu untuk sekedar hanya membawa hasil-hasil pendidikan yang sedang atau sedikit saja.

C. Struktur Desentralisasi

Di negara-negara yang organisasi pendidikannya didesentralisasi, pendidikan bukan urusan pemerintah pusat, melainkan menjadi tanggung jawab pemerintah daerah dan rakyat setempat. Penyelenggaraan dan pengawasan sekolah-sekolah pun berada sepenuhnya dalam tangan penguasa daerah. Kemudian pemerintah daerah membagi-bagikan lagi kekuasaannya kepada daerah yang lebih kecil lagi, seperti kabupaten/kotapraja, distrik, kecamatan dan seterusnya dalam penyelenggaraan dan pembangunan sekolah, sesuai dengan kemampuan, kondisi-kondisi, dan kebutuhan masing-masing. Tiap daerah atau wilayah diberi otonomi yang sangat luas yang meliputi penentuan anggaran biaya, rencana-rencana pendidikan, penentuan personel/guru, gaji guru-guru pegawai sekolah, buku-buku pelajaran, juga tentang pembangunan, pemakaian serta pemeliharaan gedung sekolah. Dengan struktur organisasi pendidikan yang dijalankan secara desentralisasi seperti ini, kepala sekolah tidak

semata-mata merupakan seorang guru kepala, tetapi seorang pemimpin, profesional dengan tanggung jawab yang luas dan langsung terhadap hasil-hasil yang dicapai oleh sekolahnya. Ia bertanggung jawab langsung terhadap pemerintahan dan masyarakat awasan dan *social-control* yang langsung dari pemerintahan dan masyarakat setempat. Hal ini disebabkan karena kepala sekolah dan guru-guru adalah petugas-petugas atau karyawan-karyawan pendidik yang dipilih, diangkat, dan diberhentikan oleh pemerintah daerah setempat. Tentu saja, sistem desentralisasi yang ekstrim seperti ini ada kebaikan dan keburukannya.

Beberapa kebaikan yang mungkin terjadi ialah :

1. Pendidikan dan pengajaran dapat disesuaikan dengan memenuhi kebutuhan masyarakat setempat.
2. Kemungkinan adanya persaingan yang sehat diantara daerah atau wilayah sehingga masing-masing berlomba-lomba untuk menyelenggarakan sekolah dan pendidikan yang baik.
3. Kepala sekolah, guru-guru, dan petugas-petugas pendidikan yang lain akan bekerja dengan baik dan bersungguh-sungguh karena dibiayai dan dijamin hidupnya oleh pemerintah dan masyarakat setempat.

Adapun kekurangannya adalah sebagai berikut :

1. Murid dalam mempraktekkan pengetahuan atau kecakapannya dikemudian hari di dalam masyarakat yang lebih luas.
2. Kepala sekolah, guru-guru, dan petugas pendidikan lainnya cenderung untuk menjadi karyawan-karyawan yang materialistis, sedangkan tugas dan kewajiban guru pada umumnya lain dari pada karyawan-karyawan Karena otonomi yang sangat luas, kemungkinan program pendidikan akan berbeda-beda. Hal ini akan menimbulkan perpecahan bangsa.
3. Hasil pendidikan dan pengajaran tiap-tiap daerah atau wilayah sangat berbeda-beda, baik mutu, sifat maupun jenisnya, sehingga menyulitkan bagi pribadi yang bukan guru.
4. Penyelenggaraan dan pembiayaan pendidikan yang diserahkan kepada daerah atau wilayah itu mungkin akan sangat memberatkan beban masyarakat setempat.

(Ngalim Purwanto, (2012): 128-131)

D. Organisasi Lembaga Pendidikan

Secara bahasa lembaga dapat diartikan sebagai suatu organisasi dan pendidikan adalah usaha manusia dewasa dalam mengembangkan potensi anak yang sedang berkembang untuk menjadi manusia yang berguna. Segala kegiatan yang diarahkan dalam rangka mengembangkan potensi anak menuju kesempurnaannya secara terencana, terarah, terpadu, dan berkesinambungan adalah menjadi hakikat pendidikan. Untuk mencapai sasaran dan fungsi di maksud maka sistem persekolahan atau lembaga pendidikan menjadi salah satu wahana strategis dalam membina sumber daya manusia berkualitas.

Pendidikan Islam merupakan sub sistem dari sistem pendidikan nasional. Karena itu sebagian sub sistem, maka masing-masing lembaga pendidikan Islam yang ada berfungsi untuk mencapai tujuan lembaga yang ditetapkan. Keberadaan lembaga-lembaga pendidikan Islam baik pesantren, madrasah atau sekolah-sekolah agama dan perguruan tinggi agama Islam memiliki peranan yang besar bagi pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Peran yang dijalankan dalam rangka mencapai fungsi dan tujuan pendidikan nasional. Sebagaimana dinyatakan bahwa: "pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Organisasi lembaga pendidikan adalah suatu organisasi yang unik dan kompleks karena lembaga pendidikan tersebut merupakan suatu lembaga penyelenggara pendidikan. Tujuannya adalah menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan, memperkaya *khazanah* ilmu pengetahuan, teknologi, kesenian, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kehidupan nasional.(Wanto, *manajemen dan pendidikan*, 2005,

Surabaya ; Tabloid Nyata IV)

Organisasi sekolah yang efektif adalah kelompok-kelompok yang informal, kebutuhan-kebutuhan individu, dan tujuan birokrasi di pemerintahan dan personel pendidikan di sekolah berperan secara bersama atau saling berfungsi satu sama lainnya. Sekolah yang efektif adalah spesifikasi prosedur pengembangan organisasi yang konsisten secara aktual terhadap kebutuhan sekolah.

Pengajaran juga merupakan aktifitas yang berkaitan dengan penyebaran ilmu pengetahuan yang meliputi aktivitas perancangan, pengelolaan, penyampaian bimbingan dan penilaian. Secara ringkas *pengajaran* merupakan proses untuk menyampaikan dan menyumbangkan ide-ide. Pengajaran dapat diuraikan sebagai satu cara menyediakan pelajaran dan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk berfungsi dengan baik. Faktor terpenting dalam pengajaran ialah guru perlu menilai keperluan-keperluan pembelajaran yang spesifik dan mengaplikasikan strategi-strategi serta aktivitas yang sesuai untuk pelajar.

INFO



Gambar 6.1 Logo Organisasi Siswa Intra Sekolah
Sumber: en.wikipedia.org

Organisasi Siswa Intra Sekolah (atau disingkat **OSIS**) adalah suatu organisasi yang berada di tingkat se-kolah di Indonesia yang dimulai dari Sekolah Menengah yaitu Sekolah Menengah Pertama (*SMP*) dan Sekolah Menengah Atas (*SMA*). **OSIS** diurus dan dikelola oleh murid-murid yang terpilih untuk menjadi pengurus *OSIS*. Biasanya organisasi ini memiliki seorang pembimbing dari guru yang dipilih oleh pihak sekolah.

Anggota **OSIS** adalah seluruh siswa yang berada pada satu sekolah tempat *OSIS* itu berada. Seluruh anggota **OSIS** berhak untuk memilih calonnya untuk

E. Organisasi Pendidikan di Indonesia

1. Sejarah singkat organisasi pendidikan di Indonesia

Ditinjau dari sejarah perkembangannya sejak pendidikan di zaman penjajahan Belanda hingga di zaman kemerdekaan, sejak Proklamasi 17 Agustus 1945 hingga sekarang, struktur organisasi dan administrasi pendidikan di Indonesia banyak mengalami perubahan dan perkembangan. Dalam zaman penjajahan Belanda di Indonesia dan pada permulaan kemerdekaan, Departemen P dan K merupakan satu departemen yang meliputi semua urusan pendidikan dari pendidikan dasar sampai ke pendidikan tinggi, dan meliputi pula pendidikan agama. Kemudian, sesuai dengan perkembangan politik dan pemerintahan serta semakin bertambah luas dan banyaknya urusan pendidikan itu, Departemen P dan K dipecah lagi menjadi beberapa departemen. Mula-mula dipecah dua menjadi Departemen/kementerian P dan K dan Kementerian Agama. Kemudian kementerian P dan K dibagi lagi menjadi Departemen Pdk, Departemen PTIP, dan departemen olah raga, di bawah seorang menteri utama.

Dalam struktur kabinet Ampera yang dibentuk pada tanggal 25 Juli 1966, ketiga departemen itu kemudian disatukan lagi di bawah satu kementerian yang disebut Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tersebut membawahi lima Direktorat Jenderal, yaitu Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar, Direktorat Jenderal PTIP, Direktorat Jenderal Olahraga, Direktorat Jenderal urusan Pemuda/kepramukaan, dan Direktorat Jenderal Kebudayaan.

Dengan *Surat Keputusan Presiden nomer 39 tahun 1969*, kelima dirjen pada Departemen P dan K itu kemudian menjadi 3 dirjen, yaitu Dirjen Pendidikan (gabungan dari Dirjen Pendidikan Dasar dan Direktorat Jenderal PTIP), Dirjen Olah Raga, pemuda dan pramuka, serta Dirjen Kebudayaan. Kemudian dengan *Surat keputusan Menteri P dan KRI Tanggal 7 Februari 1975 No. 022/O/1975*, unit-unit organisasi Departemen P dan K pada tingkat pusat mengalami perubahan pula. Beberapa perubahan penting antara lain adalah ;

- a. Ditjen Pendidikan yang tadinya merupakan penggabungan dari

Ditjen Pend. Dasar dan Ditjen PTIP, sekarang dipecah lagi menjadi dua yaitu Ditjen Pendidikan Dasar dan menengah, dan Ditjen Pendidikan Tinggi.

- b. Ditjen Olahraga dan pemuda diubah menjadi Ditjen Pendidikan Luar Sekolah dan Olah raga.
- c. Badan pengembangan pendidikan (BPP) diperluas fungsi dan tugasnya sehingga namanya pun diubah menjadi badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Kebudayaan (BP3 K)
- d. Pembentukan pusat-pusat, sebagai tempat latihan, pembinaan, dan penelitian segala sesuatu yang berhubungan dengan pengembangan pendidikan.
- e. Sekolah Menengah olahraga Atas (SMOA) dan sekolah-sekolah menengah kesenian, dimasukkan ke dalam fungsi Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah.
- f. Sekolah Tinggi Olahraga (STO) dan perguruan tinggi kesenian dimasukkan ke dalam fungsi Ditjen Pendidikan Tinggi.

Sampai pada kira-kira tahun 1960, hampir semua urusan kependidikan dikuasai dan diselenggarakan secara sentral oleh pemerintah pusat. Sejak kira-kira tahun 1960, barulah secara berangsur-angsur diadakan desentralisasi terhadap beberapa bidang, yang semula diselenggarakan secara sentral di Jakarta, mulai berangsur diselenggarakan kepada daerah atau perwakilan Departemen P dan K di tiap daerah masing-masing. (Ngalim Purwanto (1998); 133)

2. Penyelenggaraan SD



Gambar 6.2 Logo Sekolah Dasar
Sumber: dinamikagurusd.blogspot.com

Urusan penyelenggaraan SD yang semula sepenuhnya diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan P dan K, kemudian sebagian tanggung jawab penyelenggaraannya diserahkan kepada Pemerintah daerah provinsi (gubernur). Wewenang dan tanggung jawab antara Departemen P dan k dengan Departemen Dalam Negeri terhadap penyelenggaraan SD itu telah dituangkan ke dalam suatu keputusan bersama antara kedua departemen itu. Untuk menjalankan tugas dan tanggungjawab itu maka di setiap provinsi dibentuk Jawatan P dan K sebagai organ pemerintah daerah yang langsung di bawah gubernur. Dengan demikian, urusan penyelenggaraan SD di tiap provinsi ditangani oleh dua badan atau instansi, yaitu oleh Kabid Pendidikan Dasar sebagai organ di bawah Kantor Wilayah Departemen P dan K, dan oleh jawatan P dan K sebagai organ yang langsung di bawah pemerintah daerah provinsi. (Ngalim Purwanto 1998: 134)

3. Pendidikan di luar Departemen P dan K

Perlu kiranya pembaca ketahui bahwa penyelenggaraan pendidikan di Indonesia tidak hanya menjadi tugas Departemen P dan k saja, tetapi juga beberapa departemen yang lain, tentu saja mengenai pendidikan yang berhubungan dengan kebutuhan departemen masing-masing. Seperti SAA dan Sekolah Perawat Kesehatan diselenggarakan oleh Departemen Kesehatan. SKMA, SPDMA, dan SPMA diselenggarakan oleh Departemen Pertanian. Pendidikan yang khusus mengenai ketentaraan dan kepolisian, seperti Sekolah calon Perwira (Secapa), Sekolah Staf Komando Angkatan Darat (Seskoal), Seskoal, Seskoau, dan Akabri, diselenggarakan oleh Angkatan masing-masing di bawah koordinasi Departemen Pertahanan dan Keamanan.



Gambar 6.3 Logo Departemen Agama Sumber: id.wikipedia.org

Lalu Departemen di luar Departemen P dan K yang juga menyelenggarakan pendidikan dari tingkat TK sampai dengan perguruan tinggi ialah Departemen Agama. Sekolah-sekolah yang didirikan ada di bawah pengawasannya antara lain ialah Raudhotul Athfal (setingkat dengan TK), Ibtidaiyah (setingkat SD), Tsanawiyah (setingkat dengan SMP), A'liyah (setingkat dengan SMA), PGAA, IAIN, dan madrasah-madrasah Islamiyah lainnya. Karena sekolah-sekolah yang berada di dalam asuhan Departemen Agama itu juga memberikan pendidikan umum di samping pendidikan agama Islam, maka pengelolaan kurikulumnya dilakukan bersama antara Departemen Agama dan Departemen P dan K. (Ngalim Purwanto 1998: 135)

F. Organisasi Siswa

Sebagai upaya peningkatan sumber daya manusia (*human resources*), pada dasarnya pendidikan di sekolah maupun madrasah bertujuan untuk mengembangkan aspek-aspek kemanusiaan peserta didik secara utuh, yang meliputi aspek kedalaman spiritual, aspek perilaku, aspek ilmu pengetahuan dan intelektual, dan aspek keterampilan. Oleh karena itu, dalam mengembangkan potensi yang dimiliki oleh siswa, maka pihak sekolah mengadakan beberapa organisasi siswa berwadahkan kegiatan ekstrakurikuler. Kegiatan ekstrakurikuler adalah kegiatan yang diselenggarakan di luar jam pelajaran biasa. Kegiatan ini bertujuan untuk menumbuhkan jiwa keorganisasian pada siswa. Diantara kegiatan ekstrakurikuler tersebut adalah :

1. OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah)



Gambar 6.4 Logo OSIS
Sumber: id.wikipedia.org

Kelas serta sekolah sebenarnya adalah masyarakat kecil yang antara siswa yang satu dengan lainnya terdapat keterikatan sebagai anggota, tidak saja karena kesamaan berada di suatu lingkungan yang sama, tetapi juga karena kesamaan nasib, kepentingan dan cita-cita. Organisasi siswa di kelas merupakan tanggung jawab wali kelas masing-masing, meskipun tanggung jawab terakhir tetap ada di tangan kepala sekolah. Organisasi siswa di kelas pada umumnya sekedar disebut pengurus kelas dengan seorang ketua kelas dilengkapi dengan beberapa pengurus yang lain sesuai keperluan, seperti wakil ketua, sekretaris, wakil sekretaris, bendahara, dan seksi-seksi. Berikutnya melalui pengurus kelas dapat dilakukan musyawarah untuk membentuk pengurus siswa di sekolah berupa pengurus Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS).

Pengurus kelas dan Osis dalam lingkup masing-masing harus dibina oleh kepala sekolah agar mampu menyelenggarakan berbagai kegiatan yang bermanfaat bagi semua siswa. Melalui OSIS dapat disalurkan berbagai inisiatif, kreatifitas dan kemampuan memimpin dapat dikembangkan. Disamping itu, organisasi tersebut dapat pula dimanfaatkan untuk mengembangkan proses belajar-mengajar, agar tujuan utama orang tua dan siswa sendiri tidak disaingi oleh kegiatan-kegiatan yang dapat menghambat pencapaian tujuan berupa keberhasilan siswa dalam belajar. Nilai yang terdapat dalam OSIS adalah nilai-nilai berorganisasi, antara lain: pengalaman memimpin, pengalaman kerja sama, hidup demokratis, berjiwa toleransi, dan pengalaman mengaendalkan organisasi. Secara umum, tujuan osis dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Mempersiapkan siswa menjadi warga negara yang memiliki jiwa pancasila, kepribadian luhur, moral yang tinggi, berkecakapan serta memiliki pengetahuan yang siap diamalkan.
- b. Mempersiapkan persatuan dan kesatuan agar menjadi warga yang mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, tanah air dan bangsanya
- c. Menggalang persatuan dan kesatuan siswa yang kokoh dan akrab di sekolah dalam satu wadah OSIS.
- d. Menghindarkan siswa dari pengaruh-pengaruh yang tidak sehat, misalkan kenakalan remaja.

2. Pramuka Sekolah



Gambar 6.5 Logo Pramuka Sumber: desain.blogspot.com

Kegiatan pramuka merupakan salah satu bentuk pendidikan non-formal yang ada di Indonesia dan keanggotaannya bersifat sukarela. Untuk itu, kepala sekolah dan guru perlu melakukan usaha dalam menyadarkan dan mendorong siswa agar bersedia menjadi anggota pramuka di sekolahnya untuk mewujudkan kegiatan pramuka secara kontinyu dan berdaya guna, setiap kepala sekolah perlu melakukan langkah pengendalian, antara lain :

- a. Menunjuk dan mengangkat guru sebagai pembina pramuka yang bertanggung jawab kepada kepala sekolah.
- b. Mengusahakan agar para pembina pramuka mendapat penataran atau Kursus Mahir Dasar (KMD) dan Mahir Lanjutan (KML).
- c. Melakukan koordinasi dengan Kwartir Daerah Pramuka atau Kwartir Cabang untuk membentuk Gugus Depan (Gudep) di sekolah.
- d. Ikut serta sebagai Ketua Majelis Pembimbing Gugus Depan (Kamabigus) dan tidak segan-segan untuk berpakaian pramuka.
- e. Membantu mengadakan alat kelengkapan Gugus Depan dan bahkan alat kelengkapan pramuka secara perseorangan melalui kopersis sekolah.
- f. Menyediakan diri untuk mendiskusikan program pramuka dan secara berkala mengontrol pelaksanaannya.
- g. Mendorong agar terwujud kerja sama dengan gugus depan dari sekolah lain.

3. Palang Merah Remaja



**Gambar 6.6 Logo Palang Merah Remaja (PMR) Indonesia,
Sumber: id.wikipedia.org**

Palang Merah Remaja atau PMR adalah sebuah wadah atau organisasi pelajar yang mempunyai tugas dan tanggungjawab untuk melakukan pelayanan-pelayanan kesehatan dan medis terhadap para korban atau pasien yang membutuhkan pertolongan, baik di lingkungan internal sekolah maupun masyarakat yang berada di sekitarnya. (Mulyono. 2009: 190-196)

G. Organisasi Orang Tua

1. Badan Pembantu Penyelenggaraan pendidikan (BP3)

Badan pembantu penyelenggaraan pendidikan yang sekarang disebut komite sekolah ini merupakan organisasi yang berada diluar struktur formal sebuah sekolah. Tanggung jawab penyelenggaraan pendidikan melalui sekolah tidak sekedar berada di tangan guru sebagai pendidik, tetapi juga merupakan tugas orang tua dan masyarakat. Kerja sama antara ketiga komponen tersebut dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah merupakan syarat mutlak bagi perkembangan dan kemajuan sekolah sebagai lembaga pendidikan dan lembaga sosial. Untuk membantu petugas kependidikan di sekolah agar tugas-tugasnya dapat diselenggarakan secara efisien perlu dibentuk Badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan yang anggotanya terdiri dari orang tua murid dan pemuka-pemuka masyarakat setempat.

Tujuan pembentukan Komite Sekolah adalah:

- a. Mewadahi dan menyalurkan aspirasi (ide atau cita-cita) serta prakarsa (upaya dan inisiatif) masyarakat dalam melahirkan kebijakan operasional dan program pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Meningkatkan tanggung jawab dan peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- c. Menciptakan suasana dan kondisi transparan, akuntabel, dan demokratis dalam penyelenggaraan dan pelayanan pendidikan yang bermutu di satuan pendidikan (*Kepmendiknas nomor: 044/U/2002*).

Adapun fungsi Komite Sekolah yang dapat penulis jabarkan ialah, sebagai berikut:

- a. Mendorong tumbuhnya perhatian dan komitmen masyarakat terhadap penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- b. Melakukan kerjasama dengan masyarakat (perorangan/ organisasi/ dunia usaha/dunia industri) dan pemerintah berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu.
- c. Menampung dan menganalisis aspirasi (ide atau cita-cita), ide, tuntutan, dan berbagai kebutuhan pendidikan yang diajukan oleh masyarakat.
- d. Memberikan masukan, pertimbangan, dan rekomendasi kepada satuan pendidikan mengenai:
 - 1) kebijakan dan program pendidikan
 - 2) rencana anggaran pendidikan dan belanja sekolah (RAPBS)
 - 3) kriteria kinerja satuan pendidikan
 - 4) kriteria tenaga kependidikan
 - 5) kriteria fasilitas pendidikan, dan
 - 6) hal-hal lain yang terkait dengan pendidikan
- e. Mendorong orang tua dan masyarakat berpartisipasi dalam pendidikan guna mendukung peningkatan mutu dan pemerataan pendidikan
- f. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan penyelenggaraan pendidikan di sebuah satuan pendidikan.

- g. Melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kebijakan, program, penyelenggaraan, dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan. (Kepmendiknas nomor: 044/U/2002).

Peranan Komite Sekolah Secara kontekstual (lebih spesifik), peran Komite Sekolah sebagai:

- a. Pemberi pertimbangan (*advisory agency*) dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan pendidikan di satuan pendidikan.
- b. Pendukung (*supporting agency*), baik yang berwujud finansial, pemikiran, maupun tenaga dalam penyelenggaraan pendidikan di satuan pendidikan.
- c. Pengontrol (*controlling agency*) dalam rangka transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan dan keluaran pendidikan di satuan pendidikan.
- d. Mediator antara pemerintah (*eksekutif*) dengan masyarakat di satuan pendidikan. (Kepmendiknas nomor: 044/U/2002).

Depdiknas dalam bukunya "Partisipasi Masyarakat", menguraikan tujuh peranan Komite Sekolah terhadap penyelenggaraan sekolah, yakni:

- a. Membantu meningkatkan kelancaran penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar di sekolah baik sarana, prasarana maupun teknis pendidikan.
- b. Melakukan pembinaan sikap dan perilaku siswa. Membantu usaha pemantapan sekolah dalam mewujudkan pembinaan dan pengembangan ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa, pendidikan demokrasi sejak dini (kehidupan berbangsa dan bernegara, pendidikan pendahuluan bela negara, kewarganegaraan, berorganisasi, dan kepemimpinan), keterampilan dan kewirausahaan, kesegaran jasmani dan berolah raga, daya kreasi dan cipta, serta apresiasi seni dan budaya.
- c. Mencari sumber pendanaan untuk membantu siswa yang tidak mampu.
- d. Melakukan penilaian sekolah untuk pengembangan pelaksanaan kurikulum, baik intrasekolah maupun ekstrakurikuler dan pelaksanaan manajemen sekolah, kepala/wakil kepala sekolah, guru, siswa, dan karyawan.

- e. Memberikan penghargaan atas keberhasilan manajemen sekolah.
- f. Melakukan pembahasan tentang usulan Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)
- g. Meminta sekolah agar mengadakan pertemuan untuk kepentingan tertentu. (Depdiknas, 2001:17).

Mengacu pada peranan Komite Sekolah terhadap peningkatan mutu pendidikan, sudah barang tentu memerlukan dana. Dana dapat diperoleh melalui iuran anggota sesuai kemampuan, sumbangan sukarela yang tidak mengikat, usaha lain yang tidak bertentangan dengan maksud dan tujuan pembentukan Komite Sekolah.

BAB VII

Guru dan Administrasi Pendidikan

Pada waktu yang lampau, pada umumnya tugas kewajiban guru hampir seluruhnya mengenai pekerjaan mengajar terus dalam arti menyampaikan keterangan-keterangan dan fakta-fakta dari buku kepada murid, memberi tugas-tugas dan memeriksanya.

Sekarang, guru harus juga memperhatikan kepentingan-kepentingan sekolah, ikut serta menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi sekolah, yang kadang-kadang sangat kompleks dan rumit sifatnya.

Dalam banyak hal pekerjaannya berhubungan erat sekali dengan pekerjaan seorang pengawas, Kepala sekolah, pegawai tata-usaha sekolah, dan berbagai pejabat lainnya. Secara berangsur-angsur tekanan makin diberikan kepada partisipasi guru dalam administrasi pendidikan/ sekolah, yakni penyelenggaraan dan manajemen sekolah. Tokoh-tokoh pendidikan sekarang menekankan kepada gagasan tentang demokrasi dalam hidup sekolah: guru-guru hendaknya didorong untuk ikut serta dalam pemecahan masalah-masalah administratif yang langsung mempengaruhi status profesional guru.

Menurut penulis, kegiatan partisipasi guru dalam administrasi sekolah itu ialah seperti: sumbangan-sumbangan guru terhadap perbaikan kesejahteraan guru dan murid, penyempurnaan kurikulum, pilihan buku-buku dan alat-alat pelajaran, dsb. Berhubung dengan itu, sangat penting dibicarakan dalam rangka administrasi pendidikan ini ialah tentang peranan dan tanggung jawab guru di dalam organisasi dan administrasi sekolah di mana kegiatan-kegiatan meliputi lebih dari khusus mengajar di dalam kelas.

A. Pentingnya Partisipasi Guru Dalam Administrasi Pendidikan

Mengapa partisipasi guru dalam administrasi pendidikan?, berikut uraiannya. Pada masa lalu kekuasaan dalam menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan sekolah berada seluruhnya dalam tangan para pejabat pimpinan di kantor pusat.

Segala putusan-putusan dan instruksi-instruksi ditentukan dari atas. Kewajiban para guru sebagai bawahan hanya mengikuti dan mentaatinya, tidak untuk memikirkan, mengapa putusan-putusan dan instruksi-instruksi itu perlu. Politik *feodal-kolonial* menghendaki adanya garis pemisah yang tegas antara status bawahan dan atasan.

Sesudah Indonesia merdeka, sistem pendidikan di sekolah-sekolah bersifat nasional dan demokratis. Untuk mencapai tujuan ini, diperlukan administrasi dan pengawasan yang demokratis pula dan sekolah-sekolah harus benar-benar hidup dan tumbuh di atas dasar-dasar filsafat negara yaitu Pancasila.

Untuk itu pula partisipasi guru dalam administrasi sekolah sangat penting dan menjadi keharusan. Partisipasi dimaksud hendaknya ditafsirkan sebagai kesempatan-kesempatan kepada para guru dan kepala sekolah untuk memberi contoh tentang bagaimana demokrasi dapat diterapkan untuk memecahkan berbagai masalah pendidikan.

Banyak usaha-usaha pembaharuan telah dijalankan. Seperti dalam bentuk dan isi kurikulum, cara-cara atau metode-metode mengajar yang baik dan efisien, adanya *Guidance and Counseling*, kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, dan sebagainya, tetapi semua itu tidak hanya mendatangkan hasil yang sedikit sekali dan kadang-kadang tidak kelihatan sama sekali hasilnya. Hal ini disebabkan antara lain oleh adanya konservatisme dan sifat-sifat tradisional di dalam praktek kehidupan pendidikan yang sangat kuat. Juga disebabkan karena kurang/tidak diikutsertakannya guru-guru dalam usaha-usaha pembaharuan pendidikan.

B. Arti Demokrasi Dalam Administrasi Sekolah



Gambar 7.1 Ilustrasi Demokrasi
Sumber : www.tendasejarah.com

Penerapan demokrasi dalam administrasi sekolah hendaknya diartikan bahwa administrasi sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan-kegiatan kepemimpinan dengan berbagai tujuan-tujuan sekolah dan cara-cara untuk mencapainya dikembangkan dan dijalankan. Kegiatan-kegiatan kepemimpinan ini meliputi:

1. Kegiatan mengorganisasi personil dan materil,
2. Merencanakan program/kegiatan-kegiatan,
3. Membangun semangat guru dan inisiatif perseorangan/ kelompok agar tercapainya tujuan-tujuan, dan menilai hasil-hasil dari rencana-rencana, prosedur-prosedur serta pelaksanaannya oleh perseorangan dan kelompok.

Apabila administrasi dipandang sebagai proses bekerja dengan orang-orang dan mengkoordinasi usaha-usaha mereka ke dalam keseluruhan yang bekerja efisien dan produktif, maka jelas bahwa tanggungjawab tidak dapat lagi dipusatkan pada hanya satu orang belaka. Tanggung jawab harus disalurkan secara luas di antara semua orang yang mengambil bagian dalam program sekolah.

Dengan demikian tekanan berpindah dari kekuasaan untuk menentukan dan memerintah, kepada proses mengembangkan semangat, pikiran dan perbuatan yang kooperatif, dan kepada kesempatan-kesempatan yang diciptakan bagi pertumbuhan kepemimpinan perorangan dan kelompok.

Masalah memimpin dan mengatur sekolah secara demokratis menimbulkan masalah tentang perlunya kesempatan-kesempatan bagi partisipasi bagi guru-guru secara penuh juga pegawai-pegawai sekolah, murid-murid dan orang-orang tua murid, dalam memikirkan cara-cara memajukan program dan kesejahteraan sekolah. Persetujuan semua adalah merupakan ciri khas bagi demokrasi dalam administrasi Sekolah.

Berikut penulis akan menyebutkan beberapa pola-pola tingkah laku demokratis yang semestinya dimiliki oleh guru ialah:

1. Menghormati kepribadian orang lain.
2. Memperhatikan hak kebebasan orang lain.
3. Dapat bekerjasama dengan orang lain.
4. Menggunakan kecakapan-kecakapan mereka untuk memajukan kesejahteraan umum dan kemajuan sosial.
5. Lebih menghargai penggunaan kecerdasan secara efektif dalam memecahkan masalah-masalah, daripada memilih untuk menggunakan kekerasan atau emosi
6. Menyelidiki, menemukan dan menerima kekurangan-kekurangan diri sendiri dan berusaha memperbaikinya.
7. Memimpin dan mengatur administrasi sesuai dengan kesanggupan mereka, dan memprioritaskan keuntungan kelompok/bersama.
8. Dapat memikul tanggung jawab terhadap tercapainya cita-cita dan tujuan-tujuan bersama dan mendahulukan kewajiban dari pada hak.
9. Mereka memerintah diri sendiri untuk kebaikan semua, serta dapat bersikap toleran.
10. Menghargai musyawarah dan mufakat untuk memperoleh kata sepakat.
11. Senantiasa berusaha untuk mencapai cara hidup demokratis yang paling efektif.
12. Berusaha dengan contoh sendiri untuk membimbing orang-orang

lain supaya hidup secara demokratis.

13. Dapat menyesuaikan diri kepada kondisi-kondisi yang selalu berubah dan berkembang ke arah perbaikan dan kemajuan.

C. Beberapa Kesempatan Berpartisipasi

Berikut akan penulis jabarkan bermacam-macam kesempatan yang dapat digunakan untuk mengikut sertakan guru-guru dalam kegiatan-kegiatan administrasi sekolah. Seperti dalam:

1. Mengembangkan filsafat pendidikan.

Pendidikan ialah ilmu, seni, teknik, dan juga filsafat, semuanya menjadi satu. Filsafat pendidikan ialah penerapan filsafat pada penelitian masalah-masalah pendidikan. Mengembangkan filsafat pendidikan berarti bahwa dalam setiap langkah kegiatan mendidik selalu berusaha hendak menjawab apakah yang sedang kita lakukan, bagaimana kita melakukannya apa sebab kita melakukannya, dan untuk apakah kita melakukannya.

Adalah menjadi keharusan guru untuk setidaknya-tidaknya mengetahui Filsafat pendidikan itu dan tidak mungkin memperaktekan apa yang tidak ia ketahui. Membicarakan secara terbuka apa yang mereka yakini sehingga mencapai pengertian-pengertian dasar mengenai hakikat anak, fungsi dan tujuan sekolah dalam masyarakat, dan bagaimana cara belajar-mengajar yang baik.

2. Memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum.



Gambar 7.2 Ilustrasi Penyusunan kurikulum

Sumber:sindonews.com

Biasanya penyusunan serta perubahan kurikulum dan yang telah ada, juga penyesuaiannya dilakukan pada tingkat inspeksi dengan bantuan sejumlah kepala-kepala sekolah,

Para guru-guru sendiri untuk sebagian besar tidak mengambil bagian apapun dalam perencanaan perbaikan kurikulum itu. Mereka tinggal menerima dan menggunakan kurikulum yang telah dibuat dan disusun tersebut.

Jika kita lihat kepada prosedur yang demikian, pastinya menghadapi berbagai persoalan dalam praktek, perbaikan pendidikan dan pengajarannya. Contohnya dalam penerapan kurikulum terbaru, yaitu kurikulum 2013 yang diterapkan oleh pemerintah kepada beberapa sekolah sebagai bahan percobaan apakah kurikulum tersebut layak atau tidak, dan ternyata dalam percobaan di tahun pertamanya kurikulum tersebut mengalami kemacetan dan kesalahpahaman antara guru dan murid, dikarenakan para guru pun tidak terlalu mengerti tentang struktur kurikulum baru tersebut, oleh karena itu sebaiknya para guru haruslah diikutsertakan dalam pembuatan, penyusunan, serta perbaikan kurikulum.

Merujuk pada hal yang telah disebutkan diatas, timbullah pengertian tentang keharusan untuk mengikut sertakan guru-guru dalam usaha memperbaiki dan menyesuaikan kurikulum

3. Merencanakan Program Supervisi

Dengan supervisi yang dimaksudkan, ialah kegiatan-kegiatan pengawasan yang langsung ditujukan untuk memperbaiki situasi mengajar belajar dalam kelas. Tujuannya yang pokok ialah membantu para guru untuk tumbuh secara pribadi dan profesional dan untuk belajar memecahkan sendiri masalah-masalah yang mereka hadapi dalam rangka melaksanakan tugasnya.

Kegiatan-kegiatan supervisi meliputi teknik-teknik pembicaraan individual, pertemuan secara kelompok, kunjungan kelas, ceramah, workshop, demonstrasi mengajar, teknik-teknik dan metode-metode mengajar yang baru, penilaian terhadap mengajar secara sistematis, dan pertukaran pengalaman-pengalaman dan gagasan-gagasan baru.

4. Merencanakan kebijaksanaan-kebijaksanaan Kepegawaian .

Di masa yang lampau, guru-guru tidak mempunyai suara apapun tentang sifat dari semua kebijaksanaan kepegawaian yang menyangkut tugas dan jabatan mereka. Mereka tinggal menerima dan menjalankan saja atas penempatan, pengangkatan, penentuan gajinya, kesejahteraannya, pemberhentiannya, dsb. Semua kebijaksanaan tersebut dibuat dan ditentukan oleh pihak atasan di tingkat pusat.

Dalam zaman dan sistem pendidikan yang bersifat nasional dan demokratis seperti sekarang ini, kebijaksanaan-kebijaksanaan yang bersifat *kolonial* dan *otokratis* itu harus ditinggalkan. Sekarang, dengan adanya PGRI dan makin berkembangnya kesadaran dan pengertian akan perlunya demokrasi dalam pendidikan pada pemimpin-pemimpin pendidikan dan pendidik/ guru kita pada umumnya kebijaksanaan-kebijaksanaan kepegawaian makin berubah ke arah pelaksanaan yang demokratis.

Adapun kebijaksanaan-kebijaksanaan kepegawaian yang memerlukan ikut sertanya guru-guru dalam perencanaannya tentu saja harus melalui permusyawaratan perwakilan antara lain ialah: masalah penempatan, orientasi, promosi (kenaikan pangkat/jabatan), pemberhentian (pensiun, pemecatan, dsb.), pemindahan, pemberian tugas belajar, cuti, konduite, masalah gaji, pengobatan, dan kesejahteraan guru-guru dan petugas-petugas pendidikan pada umumnya..

5. Kesempatan-kesempatan berpartisipasi lainnya

Jika diamati secara teliti dan seksama, Masih banyak kesempatan-kesempatan lain yang mengharuskan ikut-sertanya guru-guru dalam administrasi sekolah. Beberapa di antaranya ialah:

- a. Menyelidiki buku-buku sumber bagi guru dan buku-buku pelajaran bagi murid-murid
- b. Merencanakan dan merumuskan tujuan-tujuan dari kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler, pelaksanaan dan sistem penilaiannya.
- c. Menentukan dan menyusun tata-tertib sekolah
- d. Menetapkan syarat-syarat penerimaan murid baru.
- e. Menentukan syarat-syarat kenaikan kelas.

- f. Menyusun agenda ulangan-ulangan umum.
- g. Menetapkan daftar pengawasan murid di halaman sekolah.
- h. Merumuskan kebijaksanaan tentang pembagian tugas mengajar guru-guru.
- i. Menyusun daftar pelajaran umum.
- j. Menetapkan pengawasan dan penilaian kebersihan gedung dan halaman sekolah.
- k. Merencanakan penggunaan ruangan-ruangan sekolah.
- l. Merencanakan penilaian kemajuan-kemajuan program sekolah.
- m. Menetapkan pengawasan dan bimbingan kegiatan-kegiatan organisasi murid.
- n. Merencanakan penyelenggaraan pengawasan ujian dan pemeriksaan pekerjaan ujian.
- o. Merencanakan kegiatan-kegiatan upacara hari-hari nasional, keagamaan, dan sebagainya.
- p. Merencanakan dan memimpin rapat-rapat guru.
- q. Menyelidiki dan memilih buku-buku bacaan bagi perpustakaan sekolah.
- r. Menyusun peraturan-peraturan dan penyelenggaraan perpustakaan.
- s. Memikirkan usaha-usaha memajukan kesejahteraan guru pegawai dan murid murid.
- t. Merencanakan dan membantu kelancaran ketata-usahaan sekolah.

D. Orientasi Bagi Guru-Guru Baru

1. Arti dan perlunya orientasi

Bagi guru-guru yang baru mulai menjalankan tugasnya sebagai guru, ada masa orientasi sangat diperlukan. Yang dimaksud dengan masa orientasi ialah suatu kesepakatan yang diberikan kepada seorang pegawai atas guru yang baru mulai bekerja, untuk mengadakan observasi dan berpartisipasi langsung dengan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan tugasnya sebagai guru di sekolah itu, agar waktu yang relatif singkat ia dapat segera mengenal dan menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat ia bekerja.

Masa orientasi sangat diperlukan karena setiap pegawai atau guru yang baru pada umumnya menghadapi problema, baik problema yang menyangkut dirinya sendiri maupun problema yang berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan yang akan dilakukannya. Ia memerlukan bantuan dan bimbingan dari pimpinan sekolah dan guru-guru senior untuk dapat mengenal dan mengatasi problema-problema tersebut.

Hampir bagi setiap guru baru, pengalaman pertama waktu permulaan mengajar merupakan pengalaman yang penuh frustrasi dan keraguan-keraguan. Di dalam dirinya timbul bermacam-macam pertanyaan, seperti: bagaimana reaksi murid-murid terhadap diri saya? Apakah saya akan mengalami kesusahan dalam hal masalah menguasai dan mendisiplin anak-anak?, Bagaimana sikap orang tua murid terhadap pelajarannya yang saya berikan?, Dapatkah saya menjadi guru yang disenangai anak-anak?, Pertolongan atau bantuan apa yang dapat saya terima dari guru-guru lainnya?

Semua itu merupakan pertanyaan-pertanyaan yang sering timbul pada guru-guru yang baru saja mengajar. Dan itu semuanya perlu mendapat perhatian dari para supervisor dan kepala sekolah dalam rangka mengadakan orientasi bagi guru-guru baru.

Seperti dikatakan oleh *Chamberlain* dan *Kindred*, setiap guru baru memerlukan antara lain dalam hal mempelajari masyarakat, lingkungan fisik sekitar sekolah dan fasilitas-fasilitas yang ada di lingkungan tersebut, mengenal dan mempelajari tentang teman sejawat, murid-murid, kebijakan pelaksanaan sistem sekolah, dan macam-macam tugas yang akan mereka kerjakan. Mereka memerlukan bantuan dalam pemecahan masalah-masalah yang timbul dan bimbingan dalam mengarahkan pertumbuhan mereka sendiri serta perkembangannya sebagai seroang profesional.

Lalu *Chandler* dan *Petty* mengemukakan bahwa masalah-masalah yang dihadapi oleh guru-guru baru pada umumnya dapat di kelompokkan sebagai berikut :

- a. Kebutuhan akan perumahan/tempat tinggal yang sesuai atau wajar bagi seorang guru.

- b. Memperoleh perkenalan dengan personel sekolah (guru-guru dan pegawai).
- c. Memperoleh pengertian tentang sistem dan tujuan sekolah.
- d. Mengerti tentang peraturan-peraturan dan tata tertib yang berlaku di sekolah itu.
- e. Mengerti dan dapat mengenal masyarakat serta lingkungan sekitar.
- f. Mengetahui organisasi-organisasi profesional dan etika jabatan, dan
- g. Masalah-masalah penting lainnya yang berhubungan langsung.

2. Tujuan Orientasi

Dari uraian singkat yang telah penulis jabarkan di atas, kita mengetahui bahwa tujuan orientasi yang terutama ialah membawa guru baru untuk dapat segera mengenal situasi dan kondisi serta kehidupan sekolah pada umumnya, agar selanjutnya dapat mendorong/ memberi motivasi kepada mereka untuk bekerja lebih baik dan bergairah.

Elsbree dan Reutter mengemukakan bahwa tujuan orientasi yang lebih terutama adalah memberikan perhatian (*attention*) kepada guru baru dan mendorong mereka agar memiliki kualitas mengajar yang tinggi.

Untuk mencapai tujuan pokok ini maka program orientasi paling sedikit haruslah berisi kegiatan-kegiatan sebagai berikut :



Gambar 7.3 Diagram kegiatan-kegiatan orientasi

- a. Mengenalkan kepada guru-guru baru itu secepat mungkin agar mereka segera dapat mengenal sistem sekolah dan masyarakat lingkungan sekolah.
- b. Menyediakan bantuan secukupnya agar mereka segera dapat mengenal dan menyesuaikan diri dengan personel sekolah (guru-guru dan pegawai).
- c. Memberikan bimbingan yang konstruktif (membangun) dalam mengembangkan kecakapan-kecakapan mengajar dan sikap-sikap profesional mereka.
- d. Menyediakan kesempatan kepada guru baru untuk turut berpartisipasi langsung dalam kegiatan-kegiatan sekolah pada umumnya.

3. Kegiatan-Kegiatan Orientasi

Berdasarkan arti dan tujuan orientasi seperti yang telah penulis uraikan di atas, maka kegiatan-kegiatan orientasi yang penting harus kita uraikan lebih lanjut dan secara mendalam, adalah seperti berikut :

a. Bantuan mendapat perumahan/tempat tinggal yang sesuai

Bagi mereka para guru baru, masalah perumahan/tempat tinggal sering merupakan masalah yang sangat penting. Bantuan untuk mendapat perumahan/tempat tinggal yang layak dan wajar bagi seorang guru perlu mendapat perhatian. Tempat tinggal guru-guru yang berdekatan dengan sekolah pada umumnya lebih menguntungkan bagi kelancaran jalannya sekolah.

Beberapa usaha yang dapat dilakukan sekolah dalam rangka memberi bantuan tersebut antara lain dengan jalan :

- 1) Bekerja sama dengan masyarakat setempat, khususnya POM atau Panitia Penyelenggara Sekolah yang bersangkutan.
- 2) Dengan membantu mencarikan rumah sewaan ataupun rumah kontrakan.
- 3) Membantu meminjami uang dengan cara pengembalian secara diangsur sesuai dengan kemampuan guru yang bersangkutan.
- 4) Menyediakan perumahan guru-guru.
- 5) Meminjamkan perabot rumah yang diperlukan, dan sebagainya.

b. Mengenalkan guru baru kepada sistem dan tujuan sekolah

Untuk dapat memberikan kesempatan kepada guru baru dalam orientasinya terhadap sistem dan tujuan sekolah, pada permulaan sebaiknya guru itu jangan terlalu banyak dibebani tugas-tugas. Dengan demikian, guru tersebut diberi kesempatan untuk bergaul dan mengamati serta mengenal jalannya sekolah secara umum.

Usaha-usaha lain yang dapat dilakukan ialah dengan jalan :

- 1) Dengan memberi kesempatan kepada guru baru mempelajari buku-buku, kurikulum, silabus yang berlaku di sekolah itu.
- 2) Kepala sekolah, guru-guru, serta pegawai sekolah membantunya dengan memberikan informasi-informasi yang diperlukan tentang administrasi sekolah, jalannya sekolah atau sistem yang berlaku di sekolah itu.
- 3) Mengadakan tanya jawab dan diskusi-diskusi dengan guru baru, baik secara formal ataupun informal

c. Mengenalkan guru baru kepada kondisi dan situasi masyarakat lingkungan sekolah

Caranya ialah dengan jalan memberikan informasi-informasi bilamana ia memerlukannya. Beberapa hal yang perlu diperkenalkan untuk diketahui oleh guru-guru baru antara lain :

- 1) Letak dan macam-macam kantor atau instansi lain yang ada di sekitar sekolah itu, seperti kantor pemerintahan setempat, kantor pos, masjid, gereja, pasar, terminal bus, stasiun kereta api, kantor polisi, rumah sakit, kantor pemadam kebakaran, dan lain-lain. Jika mungkin dengan nomor telepon dan nama pemimpin masing-masing.
- 2) Kehidupan, adat-istiadat serta sifat-sifat masyarakat setempat, seperti antara lain bagaimana kepadatan dan komposisi penduduknya, mata pencahariannya, kebiasaan-kebiasaan yang berlaku, sikap dan perhatiannya terhadap sekolah serta pendidikan pada umumnya, dan sebagainya.

d. Membantu guru baru dalam perkenalan dan penyesuaiannya terhadap personel sekolah

Hal ini dapat dilakukan antara lain dengan jalan :

- 1) Memperkenalkan kepada semua guru dan pegawai sekolah dalam suatu pertemuan.
- 2) Mengadakan pertemuan ramah-tamah di sekolah atau di rumah salah seorang guru, yang dihadiri oleh semua guru dan staf sekolah.

e. Membantu guru baru dalam usaha memperbaiki dan mengembangkan kecakapan-kecakapan mengajarnya

Tidak semua guru baru sudah pandai mengajar dan memiliki sikap profesional yang sesuai dengan tuntutan jabatannya. Apalagi guru yang baru saja keluar dari sekolah guru. Mereka masih perlu bimbingan dan bantuan dalam menjalankan tugas pekerjaannya.

Kemudian, beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah atau supervisor dalam rangka memperbaiki dan mengembangkan kecakapan-kecakapan mengajar pada guru-guru baru ialah :

- 1) Mengadakan evaluasi dengan jalan mengobservasi kegiatan-kegiatan mengajar pada guru baru, dan membuat catatan-catatan harian. Lalu dari catatan-catatan itulah kepala sekolah atau supervisor selanjutnya memberikan bimbingan dan petunjuk-petunjuk yang diperlukan. Blangko catatan observasi yang memuat berbagai aspek yang perlu diamati dan dicatat hendaknya telah tersedia di sekolah.
- 2) Memberikan kesempatan kepada guru baru untuk mengadakan *observation visit* atau disebut kunjung-an observasi, yakni mengamati *demonstrasi* mengajar yang dilakukan oleh guru yang telah berpengalaman, yang kemudian dilanjutkan dengan diskusi antara mereka.
- 3) Memberi bimbingan dalam membuat dan merencanakan pekerjaan mereka, seperti bimbingan dalam membuat persiapan mengajar, memilih bahan pelajaran, memilih metode mengajar yang sesuai, menentukan kesempatan-kesempatan apa yang diperlukan untuk mengadakan hubungan sekolah dan

masyarakat atau orang tua murid, cara-cara menggunakan alat-alat peraga dalam mengajar, cara membuat dan menyusun tes atau soal-soal ulangan dalam rangka mengevaluasi hasil belajar murid-murid, dsb.

f. Membangkitkan sikap-sikap dan minat profesional



Gambar 7.4 Ilustrasi guru yang sedang mengajar

Sumber: caksandi.com

Pekerjaan sebagai guru (mengajar) bukan hanya sekedar bekerja untuk mencari nafkah. Mengajar dan mendidik adalah profesi yang memerlukan suatu keahlian khusus serta bakat ataupun minat yang besar. Pekerjaan sebagai pendidik adalah juga tugas yang bersifat sosial dan amal. Tidak semua orang yang telah menyelesaikan pendidikannya di suatu lembaga pendidikan guru atau sekolah guru akan dengan sendirinya telah dapat dan suka serta mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya sebagai guru.

Minat dan kesukaan terhadap suatu pekerjaan akan timbul dari pengalaman dan kebiasaan, terutama pengalaman yang menyenangkan. Karena berkali-kali mengalami dan melakukan pekerjaan itu, lama-kelamaan timbullah minat dan rasa cintanya kepada pekerjaan tersebut.

g. Menyediakan kesempatan untuk bertukar ide-ide

Pada umumnya setiap guru baru, apalagi yang baru menyelesaikan pendidikan di sekolah guru dan langsung bekerja, akan merasa

banyak kekurangan, terutama dalam pengalaman, dibandingkan dengan guru-guru senior yang telah banyak pengalaman. Akan tetapi, kita tidak boleh beranggapan bahwa setiap guru baru itu lebih bodoh atau lebih tidak mampu dibanding dengan guru yang sudah lama mengajar. Mungkin pula sebaliknya; guru baru itu memiliki pengetahuan yang lebih luas dan *up to date* dan sangat berguna bagi perkembangan dan kemajuan di sekolah itu. Hanya dalam hal pengalaman ia memang kurang atau mungkin bahkan belum ada. Itulah sebabnya dalam rangka orientasi, agar guru baru itu merasa dihargai dan tidak merasa kecil hati atau merasa rendah diri.

INFO



Gambar 7.5 10 tips perkenalan, mengajar dan menyesuaikan diri bagi guru baru

1. Menguasai materi yang akan disampaikan.
2. Mempersiapkan Skema Mengajar.
3. Datang lebih awal.
4. Membuat diri kita akrab dengan sekolah atau tempat belajar.
5. Memperkenalkan diri pada rekan kerja di sekolah.
6. Ketahui kebijakan sekolah yang berlaku
7. Sapa para siswa dan usahakan menghafal namanya.
8. Sosialisasikan aturan belajar dengan kita.
9. Beri gambaran akan suasana kelas "ala kita"
10. Menata meja atau ruangan kerja.

E. Kode Etik Guru

Kode etik guru dirumuskan sebagai kumpulan nilai-nilai dan norma-norma profesi guru yang tersusun secara sistematis dalam suatu sistem yang bulat. Fungsi dari kode etik ini adalah sebagai landasan moral dan pedoman tingkah laku setiap guru dalam menunaikan tugasnya, baik di dalam dan di luar sekolah serta dalam masyarakat.



Gambar 7.6 Ilustrasi Kode Etik Guru Sumber: www.tipspendidikan.site

Tujuan penetapan kode etik guru tidak lain ialah untuk menjunjung tinggi martabat seorang guru, lalu untuk menjaga dan memelihara kesejahteraan para anggota profesi guru, juga untuk meningkatkan pengabdian anggota profesi guru dalam pembangunan bangsa dan negara Indonesia, untuk meningkatkan kualitas guru.

Dibawah ini adalah beberapa kode etik yang harus dipegang dan dilakukan oleh seorang guru, jika mereka ingin menjadi seorang guru yang baik dan professional, yaitu:

- 1. Guru berbakti membimbing anak didik seutuhnya untuk membentuk manusia pembangunan yang berpancasila.**
 - a. Guru menghormati hak individu dan kepribadian anak didiknya masing-masing.
 - b. Guru berusaha mensukseskan pendidikan yang serasi (jasmaniah

dan rohaniah) bagi anak didiknya.

- c. Guru harus menghayati dan mengamalkan pancasila dalam kegiatan belajar mengajar maupun kehidupan sehari-hari.
- d. Guru dengan bersungguh-sungguh mengintensifkan pendidikan moral pancasila bagi anak didiknya.
- e. Guru melatih memecahkan masalah-masalah dan membina daya kreasi anak didik agar kelak dapat menunjang masyarakat yang sedang membangun.
- f. Guru membantu sekolah di dalam usaha menanamkan pengetahuan keterampilan kepada anak didik.

2. Guru memiliki kejujuran profesional dalam menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing.

- a. Guru dapat menghargai dan memperhatikan perbedaan dan kebutuhan anak didiknya masing-masing.
- b. Guru hendaknya luwes didalam menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing.
- c. Guru memberi pelajaran di dalam dan di luar sekolah berdasarkan kurikulum tanpa membedakan jenis posisi orang tua muridnya.

3. Guru mengadakan komunikasi, terutama dalam memperoleh informasi tentang anak didik, tetapi menghindarkan diri dari segala bentuk penyalahgunaan.

- a. Komunikasi guru dan anak didik di dalam dan di luar sekolah dilandaskan pada rasa kasih sayang.
- b. Untuk berhasilnya pendidikan, maka guru harus mengetahui kepribadian anak dan latar belakang keluarganya masing-masing.
- c. Komunikasi guru ini hanya diadakan semata-mata bagi kepentingan pendidikan anak didik.

4. Guru menciptakan suasana kehidupan sekolah dan memelihara hubungan dengan orang tua murid dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan anak didik.

- a. Guru menciptakan suasana kehidupan serta Kenyamanan sehingga anak didik betah berada dan belajar di sekolah.

- b. Guru menciptakan hubungan baik dengan orang tua murid sehingga dapat terjalin pertukaran informasi timbal balik untuk kepentingan anak didik.
 - c. Guru senantiasa menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan orang tua murid/masyarakat terhadap kehidupan sekolahnya.
- 5. Guru memelihara hubungan baik dengan masyarakat di sekitar sekolahnya maupun masyarakat yang lebih luas untuk kepentingan pendidikan.**
- a. Guru memperluas pengetahuan masyarakat mengenai profesi keguruan.
 - b. Guru turut mengebarkan program-program pendidikan dan kebudayaan kepada masyarakat sekitarnya, sehingga sekolah tersebut berfungsi sebagai pembinaan dan pengembangan pendidikan dan kebudayaan di tempat itu.
 - c. Guru harus berperang agar dirinya dan sekolahnya dapat berfungsi sebagai unsur pembaru bagi kehidupan dan kemajuan daerahnya.
 - d. Guru turut bersama-sama masyarakat sekitarnya di dalam berbagai aktivitas.
 - e. Guru mengusahakan terciptanya kerja sama yang sebaik-baiknya antara sekolah, orang tua murid, dan masyarakat bagi kesempurnaan usaha pendidikan atas dasar kesadaran bahwa pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua murid dan masyarakat.
- 6. Guru secara sendiri-sendiri dan atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya.**
- a. **Guru melanjutkan studinya dengan :**
 - 1) Membaca buku-buku.
 - 2) Mengikuti lokakaryanya, seminar, gerakan koperasi, dan pertemuan-pertemuan pendidikan dan keilmuan lainnya,
 - 3) Mengikuti penataran,
 - 4) Mengadakan kegiatan-kegiatan penelitian.
 - b. **Guru selalu bicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan**

martabat profesinya.

- 7. Guru menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru baik berdasarkan lingkungan kerja sama maupun didalam hubungan keseluruhan.**
 - a. Guru senantiasa saling bertukar informasi, pendapat, saling menasihati dan bantu membantu satu sama lainnya, baik dalam hubungan kepentingan pribadi maupun dalam menunaikan tugas profesinya.
 - b. Guru tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan nama baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat guru baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.
- 8. Guru secara bersama-sama memelihara, membina, dan meningkatkan organisasi guru profesional sebagai sarana pengabdianya.**
 - a. Guru menjadi anggota dan membantu organisasi guru yang bermaksud membina profesi dan pendidikan pada umumnya.
 - b. Guru senantiasa berusaha bagi peningkatan persatuan di antara sesama pengabdian pendidikan.
 - c. Guru senantiasa berusaha agar menghindarkan diri dari sikap-sikap, ucapan-ucapan, dan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi.
- 9. Guru melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijaksanaan pemerintah dalam bidang pendidikan.**
 - a. Guru senantiasa tunduk terhadap kebijaksanaan dan ketentuan-ketentuan pemerintah dalam bidang pendidikan.
 - b. Guru melaksanakan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.
 - c. Guru berusaha membantu menyebarkan kebijaksanaan dan program pemerintah dalam bidang pendidikan kepada orang tua murid dan masyarakat sekitarnya.
 - d. Guru berusaha menunjang terciptanya kepemimpinan pendidikan di lingkungan atau di daerahnya sebaik-baiknya.

BAB VIII

Organisasi Sekolah

A. Pengertian

Organisasi sekolah merupakan sebuah perserikatan yang berada di bawah manajemen sekolah yang bertujuan untuk membantu menciptakan sebuah kondisi yang efektif dari kegiatan sekolah. Manajemen sekolah berkaitan dengan kelancaran fungsi sekolah secara menyeluruh. Sedangkan organisasi sekolah adalah tentang organisasi sumber daya, peristiwa, dan personil sekolah.

Organisasi secara umum merupakan sebuah perkumpulan/hubungan yang sistematis dan efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Berikut ini adalah defnisi organisasi sekolah menurut para ahli :

Organization is the form of every Human Association for the attainment of comon purpose (*James D. oony*)

An organization as a system of cooperative activities of two or more persons (*Chester I. Barnard*).

Dari definisi tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah bentuk atau sistem yang terdiri dari sekelompok manusia yang berkerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Oleh sebab itu sekolah dikatakan sebagai sebuah organisasi karena sekolah didirikan untuk mencapai tujuan bersama khususnya di bidang pendidikan.

B. Pentingnya Organisasi Sekolah

Organisasi secara umum dapat diartikan memberi struktur atau susunan yakni dalam penyusunan atau penempatan orang-orang dalam suatu

kelompok kerja sama, dengan maksud menempatkan hubungan antara orang-orang dalam kewajiban-kewajiban, hak-hak dan tanggung jawab masing-masing agar tersusun suatu pola kegiatan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan bersama.

Dengan kata lain organisasi adalah aktivitas dalam membagi-bagi kerja, menggolong-golongkan jenis pekerjaan, memberi wewenang, menetapkan saluran perintah dan tanggung jawab kepada para pelaksanan.

Dapat diketahui, unsur personal di dalam lingkungan sekolah adalah kepala sekolah, guru, karyawan, dan murid. Di mana kepala sekolah adalah jabatan tertinggi di sekolah itu, sehingga ia berperan sebagai pemimpin sekolah dan dalam struktur organisasi sekolah ia didudukkan pada tempat paling atas.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal ini tercapai sepenuhnya. Organisasi sekolah yang baik menghendaki agar tugas-tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan penyelenggaraan sekolah untuk mencapai tujuannya dibagi secara merata dengan baik sesuai dengan kemampuan, fungsi, dan wewenang yang telah di-tentukan. Melalui struktur organisasi yang ada tersebut orang akan mengetahui apa tugas dan wewenang kepala sekolah, apa tugas guru, apa tugas karyawan sekolah

Melalui struktur tersebut juga akan terlihat apakah di suatu sekolah dibentuk satuan tugas (unit kerja) tertentu seperti bagian UKS (Usaha Kesehatan Sekolah), bagian perpustakaan, bagian kepramukaan dan lain-lain.

Dengan organisasi yang baik dapat dihindari tindakan kepala sekolah yang menunjukkan kekuasaan yang berlebihan (*otoriter*), suasana kerja dapat lebih berjiwa demokratis karena timbulnya partisipasi aktif dari semua pihak yang bertanggung jawab.

C. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun organisasi sekolah

Pedoman untuk menyusun organisasi sekolah yang baik sangat sulit untuk ditentukan, karena banyak sekali perbedaan sekolah yang satu dengan

yang lainnya. Tetapi sangat mungkin jika sekolah yang sejenis mempunyai organisasi yang sama atau seragam dalam hal struktur atau susunannya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan susunan organisasi sekolah yaitu sebagai berikut;

1. Tingkat Sekolah

Berdasarkan tingkatannya sekolah-sekolah yang ada di Indonesia dapat dibedakan atas:

- a. Sekolah Dasar (SD)
- b. Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP)
- c. Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA)
- d. Perguruan Tinggi

Dapat kita bayangkan bahwa tugas-tugas kegiatan pendidikan baik yang bersifat kurikuler maupun ekstrakurikuler dalam rangka mencapai tujuan pendidikan pada masing-masing tingkat sekolah tersebut sangat berbeda. Perbedaan tingkat berarti juga perbedaan usia sekolah. Dengan demikian keadaan fisik dan perkembangan jiwa anak jelas berbeda antara tingkat yang satu dengan tingkat sekolah berikutnya. Contohnya di Sekolah Dasar sekarang tidak adanya seksi bimbingan konseling (*Guidance and counseling*), sebab hal ini merupakan tugas rangkapan dari kepala sekolah dan guru, lain halnya pada sekolah lanjutan, di sekolah lanjutan biasanya sudah tersedia satu orang tenaga *konselor* (pembimbing) dengan tugas pokoknya sebagai pembimbing. Karena itu, di sekolah lanjutan dalam struktur organisasinya didapati seksi GC (*Guidance and counseling*).

2. Jenis Sekolah

Berdasarkan jenisnya, dapat dibedakan adanya sekolah umum dan sekolah kejuruan. Sekolah umum adalah sekolah-sekolah yang program pendidikannya bersifat umum dan bertujuan utama untuk memberikan bekal pengetahuan dan kecakapan untuk melanjutkan studi ke tingkat yang lebih tinggi lagi. Sedangkan sekolah kejuruan adalah sekolah yang program pendidikannya mengarah kepada pemberian bekal kecakapan atau keterampilan khusus agar setelah menyelesaikan studinya, anak didik dapat langsung memasuki dunia kerja dalam masyarakat.

Dengan melihat perbedaan program pendidikan (kurikulum) dan tujuan yang hendak dicapai maka struktur organisasi sekolah yang berlainan jenis tersebut pasti berlainan juga. Perbedaan organisasi ini dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Pada sekolah kejuruan terdapat petugas (*koordinator*) praktikum, sedangkan pada sekolah umum tidak.
- b. Pada sekolah kejuruan terdapat petugas bagian ketenagakerjaan/penempatan alumni, sedangkan pada sekolah umum tidak.

3. Besar Kecilnya Sekolah

Sekolah yang besar tentu memiliki jumlah murid, jumlah kelas, jumlah tenaga guru, dan karyawan serta fasilitas yang memadai. Sekolah yang kecil adalah sekolah yang cukup memenuhi syarat minimal dari ketentuan yang berlaku.

Berikut beberapa contoh tipe sekolah, dengan memperhatikan tipe-tipe sekolah ini dapat dibandingkan mana sekolah yang besar dan mana sekolah yang kecil, sehingga dapat di deskripsikan tentang organisasi sekolah yang bersangkutan.

a. Taman kanak-kanak

Berdasarkan atas kuantitas keadaan fisik, material maupun personel dan tingkat mutu yang dicapai oleh suatu taman kanak-kanak di Indonesia dibedakan ada 4 macam jenis taman kanak-kanak, yaitu:

- 1) Taman kanak-kanak persiapan, adalah taman kanak-kanak yang secara teknis manajemen maupun edukatif belum memenuhi persyaratan yang dituntut oleh kurikulum yang berlaku.
- 2) Taman kanak-kanak biasa, adalah taman kanak-kanak yang secara teknis manajemen maupun edukatif sudah sesuai dengan kurikulum yang berlaku, walaupun masih harus meman-tapkan dan berusaha meningkatkan baik secara kuantitatif/kualitatif di bidang fisik, materil, personel dan kurikulum.
- 3) Taman kanak-kanak teladan, yaitu taman kanak-kanak yang ditinjau dari penyelenggaraan teknis manajemen dan edukatif dinilai layak dijadikan contoh bagi taman kanak-kanak disekitarnya karena telah mantap melaksanakan kurikulum

yang berlaku disamping keadaan fisik, materil, dan personel yang memadai.

- 4) Taman kanak-kanak pembina, adalah taman kanak-kanak yang didirikan oleh pemerintah di kabupaten/kota madya sehingga berstatus sebagai taman kanak-kanak negeri yang dijadikan model percontohan dengan syarat-syarat yang relatif lebih baik dari taman kanak-kanak teladan.

Dari ke empat jenis taman kanak-kanak tersebut khusus untuk taman kanak-kanak pembina dan taman kanak-kanak teladan dibagi lagi dalam beberapa tipe didasarkan atas daya tampung dan perhitungan ruangan sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

1) Taman kanak-kanak pembina

Taman kanak-kanak ini ditetapkan 3 tipe, yaitu:

- a) Tipe A mempunyai daya tampung maksimal 6 kelompok belajar 36 murid, minimal 6 kelompok belajar 20 murid.
- b) Tipe B mempunyai daya tampung maksimal 5 kelompok belajar 36 murid, minimal 5 kelompok belajar 20 murid.
- c) Tipe C mempunyai daya tampung maksimal 4 kelompok belajar 36 murid, minimal 4 kelompok belajar 18 murid.

2) Taman kanak-kanak teladan

Taman kanak-kanak ini ditetapkan 2 tipe, yaitu:

- a) Tipe A mempunyai daya tampung maksimal 3 kelompok belajar 36 murid, minimal 3 kelompok belajar 20 murid.
- b) Tipe B mempunyai daya tampung maksimal 3 kelompok belajar 36 murid, minimal 3 kelompok belajar 18 murid.

3) Taman kanak-kanak biasa

Biasanya mempunyai daya tampung antara 2 sampai 3 kelompok belajar 36 murid maksimal.

4) Taman kanak-kanak persiapan

Mempunyai daya tampung antara 2 sampai 3 kelompok belajar 36 murid maksimal.

b. Sekolah Luar Biasa

Selain berdasarkan daya tampung, tipe sekolah ini juga ditentukan atas dasar kurikulum, efisiensi pemakaian ruang, dan penggunaan tenaga secara optimal. Adapun tipe-tipenya adalah sebagai berikut:

- 1) Tipe A mempunyai daya tampung maksimal 20 kelompok belajar 12 murid, minimal 100 murid.
- 2) Tipe B mempunyai daya tampung maksimal 15 kelompok belajar 12 murid, minimal 75 murid.
- 3) Tipe C mempunyai daya tampung maksimal 10 kelompok belajar 12 murid, minimal 50 murid.
- 4) Tipe D mempunyai daya tampung maksimal 8 kelompok belajar 12 murid, minimal 40 murid.

Sekolah luar biasa bagian A tempat pendidikan bagi anak-anak tuna netra, Sekolah luar biasa bagian B tempat pendidikan bagi anak-anak tuna rungu (bisu-tuli), Sekolah luar biasa bagian C tempat pendidikan bagi anak-anak terbelakang mental, Sekolah luar biasa bagian D tempat pendidikan bagi anak-anak cacat tubuh.

c. Sekolah Dasar

Untuk sekolah dasar ditetapkan 4 macam tipe, yaitu tipe A, B, C, dan D. setiap tipe pada dasarnya mempunyai 6 kelas dari kelas I sampai dengan kelas VI.

- 1) Tipe A mempunyai daya tampung maksimal 12 kelompok belajar 40 murid, minimal 361 murid maksimal 480 murid.
- 2) Tipe B mempunyai daya tampung antara 6-9 kelompok belajar 40 murid, minimal 181 murid maksimal 360 murid.
- 3) Tipe C mempunyai daya tampung 6 kelompok belajar, minimal 91 murid maksimal 180 murid.
- 4) Tipe D mempunyai daya tampung 6 kelompok belajar, minimal 60 murid maksimal 90 murid.

d. Sekolah Menengah Pertama

Untuk sekolah menengah pertama ditetapkan 4 macam tipe, yaitu:

- 1) Tipe A mempunyai daya tampung maksimal 33 kelompok

belajar 40 murid, jumlah murid minimal 1.200 orang.

- 2) Tipe B mempunyai daya tampung maksimal 23 kelompok belajar 40 murid, jumlah murid minimal 800 orang.
- 3) Tipe C mempunyai daya tampung maksimal 12 kelompok belajar 40 murid, jumlah murid minimal 400 orang.
- 4) Tipe D mempunyai daya tampung maksimal 7 kelompok belajar 40 murid, jumlah murid minimal 250 orang.

Jumlah murid minimal untuk tipe A, B, C merupakan syarat mutlak untuk dapat didirikannya tipe sekolah yang bersangkutan.

e. Sekolah Menengah Umum

Untuk sekolah menengah umum ditetapkan 3 macam tipe, yaitu:

- 1) Tipe A mempunyai daya tampung maksimal 33 kelompok belajar 35 murid, jumlah murid minimal 850 orang.
- 2) Tipe B mempunyai daya tampung maksimal 24 kelompok belajar 35 murid, jumlah murid minimal 400 orang.
- 3) Tipe C mempunyai daya tampung maksimal 12 kelompok belajar 35 murid, jumlah murid minimal 200 orang.

f. Sekolah Pendidikan Guru

Pertimbangan-pertimbangan untuk menentukan tipe-tipe sekolah pendidikan guru selain didasarkan pada daya tampung sekolah, juga memperhitungkan beberapa hal, yakni kurikulum yang berlaku, efisiensi pemakaian uang, penggunaan tenaga secara optimal, dan penerimaan jurusan masing-masing sesuai dengan kebutuhan pendidikan dasar. Ada 4 macam tipe sekolah pendidikan guru, yaitu:

- 1) Tipe A mempunyai daya tampung maksimal 35 kelompok belajar 40 murid, jumlah murid minimal 1.360 orang.
- 2) Tipe B mempunyai daya tampung maksimal 24 kelompok belajar 40 murid, jumlah murid minimal 910 orang.
- 3) Tipe C mempunyai daya tampung maksimal 12 kelompok belajar 40 murid, jumlah murid minimal 450 orang.
- 4) Tipe D mempunyai daya tampung maksimal 6 kelompok belajar 40 murid, jumlah murid minimal 220 orang.

Tipe sekolah secara implisit menunjukkan besar kecilnya sekolah yang bersangkutan. Jadi Dengan begitu akan mempengaruhi penyusunan struktur organisasi sekolah karena semakin besar jumlah murid tentu saja semakin beraneka ragam yang dapat dilakukan baik yang bersifat kurikuler maupun kegiatan-kegiatan penunjang belajar.

4. Letak dan Lingkungan Sekolah

Berdasarkan letak dan lingkungannya, sekolah-sekolah di Indonesia menunjukkan perbedaan situasi, kondisi dan sifat-sifat lingkungannya. Letak sekolah dasar di pedesaan akan mempengaruhi kegiatan sekolah tersebut berbeda dengan sekolah dasar yang ada di kota. Demikian pula sekolah lanjutan pertama yang kini telah banyak didirikan di berbagai kecamatan, kegiatan dan programnya tentulah berbeda dengan sekolah lanjutan yang ada di kota ataupun di kota besar. Kegiatan yang dimaksudkan disini adalah kegiatan ekstrakurikuler maupun kurikuler seperti tugas-tugas pada laboratorium sekolah dan kegiatan pengabdian masyarakat. Ada kecenderungan yang nyata bahwa sekolah-sekolah di pedesaan lebih berintegrasi dengan masyarakat sekitarnya, dibandingkan sekolah-sekolah di kota.

Dari segi keadaan lingkungan atau masyarakat sekitar sekolah mungkin ada di dalam lingkungan masyarakat petani, nelayan, buruh, atau masyarakat pegawai negeri. Tentunya perhatian kelompok masyarakat yang berbeda ini terhadap dunia pendidikan khususnya pendidikan bagi anak-anaknya di sekolah menunjukkan berbagai variasi perbedaan. Oleh karena itu, dalam penyusunan struktur organisasi sekolah, hal-hal tersebut harus di perhatikan.

Demikianlah paling sedikit ada empat faktor yang perlu diperhatikan dalam penentuan susunan organisasi sekolah. Dalam pengembangannya walaupun sudah ditentukan oleh kurikulum yang sama, sekolah-sekolah tetap mengalami corak yang berlainan satu sama lain dalam pengorganisasiannya, hal tersebut disebabkan atas faktor tersebut di atas.

D. Unsur Organisasi Sekolah

Salah satu unsur dari organisasi sekolah mencakup pembagian kerja. Para siswa mendapatkan tugas dan tanggung jawab yang berbeda demi untuk mencapai tujuan ber-sama. Mereka juga diberikan kekuasaan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka secara efektif. Koordinasi antara personil yang berbeda juga memastikan untuk mengatur kegiatan sekolah dengan baik dan benar.

Dari penjelasan di atas dapatlah kita simpulkan bahwa organisasi sekolah merupakan :

1. Perkumpulan yang tersusun dari berbagai jenis kegiatan sekolah
2. Perkumpulan yang tersusun dari sumber daya sekolah
3. Perkumpulan yang tersusun dari personil sekolah
4. Perkumpulan ide dan prinsip yang meliputi membangun hubungan, menciptakan iklim yang kondusif dalam lingkungan sekolah dll.

INFO



Gambar 8.1 Ilustrasi siswa yang sedang bingung memilih kegiatan ekstrakurikuler Sumber: prphealty.com

Ekstrakurikuler adalah sebuah organisasi sekolah dan biasanya berdiri dibawah organisasi OSIS, ada juga yang berdiri sendiri/otonom (tergantung sekolah masing-masing), ekstrakurikuler ini bias dibidang sebagai tempat berkumpulnya para siswa dan siswi yang memiliki bakat dan minat yang sama dalam bidang tertentu.

Banyak para orang tua murid yang berpikiran kolot menganggap kegiatan ekstrakurikuler ini tidak bermanfaat dan hanya mengganggu pembelajaran siswa di sekolahnya, padahal jika diamati secara teliti kegiatan ekstrakurikuler ini banyak manfaatnya, beberapanya yaitu: dapat membantu menyalurkan dan mengembangkan bakat seta potensi yang ada dalam diri anak, selain itu juga dapat melatih para siswa untuk bersosialisasi dan ber-organisasi dengan teman sebayanya, tetapi tidak jarang juga ada beberapa siswa yang terlalu asyik dalam kegiatan ekstrakurikuler ini sehingga mereka melupakan tugas mereka sebenarnya, yaitu menuntut ilmu sebaik-baiknya.

E. Konsep Organisasi Sekolah

Sebuah konsep organisasi sekolah juga mencakup unsur karakteristik yang ideal, seperti :

1. Kesederhanaan.

Hal ini mengandung arti bahwa sebuah organisasi sekolah harus ada kejelasan peran, tugas, tanggung jawab dan kekuasaan pada masing-masing warga di sekolah. Hal ini bertujuan untuk menghindari kebingungan dan kekacauan yang mengarah ke organisasi yang lebih baik dari kegiatan sekolah.

2. Dinamisme / Fleksibilitas.

Sebuah organisasi sekolah yang ideal adalah di mana setiap jenis perubahan dapat terjadi tanpa mengganggu kegiatan lainnya. Aturan dan peraturan harus fleksibel untuk memenuhi kebutuhan sekolah.

3. Stabilitas.

Sebuah organisasi sekolah harus dinamis tetapi tidak berarti bahwa itu harus dalam kondisi tanpa norma atau peraturan yang standar. tujuannya adalah untuk mencapai keseimbangan antara kekakuan dan fleksibilitas

4. Kejelasan tentang kekuasaan dan Tugas.

Dalam sebuah organisasi sekolah harus ada pemahaman yang jelas tentang kekuasaan dan tugas setiap individu yang bekerja bersama-sama di sekolah. Hal ini diperlukan untuk menghindari kebingungan atas tanggung jawab masing-masing anggota. Selain itu juga harus ada pembagian kekuasaan dan tugas yang seimbang pada masing-masing anggota.

5. Koordinasi.

Koordinasi antara kegiatan yang berbeda dan juga koordinasi antara sumber daya fisik serta sumber daya manusia harus ada dalam sebuah Organisasi sekolah yang ideal. Sekolah harus dapat menyatukan semua unsur untuk mewujudkan tujuan

6. Sumber daya manusia.

Sebuah organisasi sekolah yang ideal harus memiliki sumber daya manusia. Semua personil harus bebas untuk mengekspresikan perasaan mereka, pendapat, mengutarakan saran konstruktif untuk membawa perubahan yang sehat di sekolah.

7. Pengendalian. Pengendalian adalah unsur yang menempatkan jeda untuk kegiatan dan kemudian mengevaluasi hasil. Hal ini diperlukan untuk menjaga agar tidak terjadi penyalahgunaan kekuasaan di sekolah.

F. Ruang lingkup organisasi sekolah

1. Organisasi kerja akademik dan administrasi sekolah. Ini termasuk bidang utama seperti perencanaan belajar mengajar, perpustakaan, e-konten (elektronik konten) dan juga organisasi kegiatan kurikuler. Organisasi kerja administrasi berkaitan dengan organisasi semua catatan, register dari berbagai jenis dan dokumen lain dari sekolah yang lama dan sekarang. Mereka harus terorganisir dengan baik dan dipelihara.
2. Organisasi sumber daya fisik sekolah. Hal ini bertujuan untuk membantu dalam mengatur semua sumber daya fisik sekolah untuk memastikan pemanfaatan optimal.
3. Organisasi penyelenggara/personil sekolah. Hal ini berkaitan dengan pembagian tugas dan tanggung jawab pada masing-masing personil sekolah, memberikan kekuasaan dalam pengambilan keputusan dan mengarahkan serta memastikan koordinasi antara personil sekolah. Selain itu, organisasi sekolah juga mengacu pada berbagai kegiatan untuk menjamin pertumbuhan dan pribadi yang profesional, mempertahankan motivasi dan menjaga keharmonisan dan mengembangkan hubungan interpersonal antar personil.
4. Organisasi yang demokratis. Hal ini bertujuan untuk membuat warga sekolah bekerja secara demokratis dalam mengikuti kebijakan manajemen.
5. Iklim kerja yang kondusif. Hal ini sangat penting untuk membuat personil sekolah bekerja secara efisien dan penuh pengabdian. Jam kerja yang memadai, kebebasan untuk melakukan inovasi, ruang

lingkup untuk pertumbuhan profesional, penerimaan hubungan manusia dan berbagai faktor lainnya membantu dalam menciptakan iklim yang kondusif. Sebuah organisasi sekolah yang baik harus selalu berusaha untuk menciptakan jenis seperti iklim yang menciptakan dan mempertahankan motivasi personil sekolah untuk pertumbuhan dan perkembangan sekolah.

G. Manfaat Organisasi sekolah

Dari penyusunan sebuah organisasi sekolah, tentulah akan mendapatkan manfaat yang berpengaruh di semua pihak yang bersangkutan dengan sekolah tersebut, berikut dibawah ini penulis akan menuliskan beberapa manfaat dari pembentukan organisasi sekolah, diantaranya adalah:

1. Memastikan kelancaran fungsi sekolah
2. Menghindari penyalahgunaan pemanfaatan sumber daya sekolah dengan memastikan penggunaan yang optimal dan bijaksana
3. Untuk membantu mengembangkan kemampuan personil sekolah sesuai dengan bidang keahlian dan pengalaman mereka
4. Dapat menghemat waktu, meningkatkan kejelasan dan efisiensi kerja. Hal ini dikarenakan adanya kejelasan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan personil sekolah
5. Membantu untuk mencapai tujuan dan sasaran sekolah secara lancar
6. Menciptakan citra profesional sekolah.
7. Membangun hubungan antara personil sekolah sehingga membantu meningkatkan rasa saling percaya dan saling ketergantungan yang diperlukan untuk membangun semangat tim personil sekolah.
8. Dengan mengikuti organisasi sekolah, seorang siswa akan lebih memiliki kemampuan dalam menyelesaikan suatu masalah. Siswa yang terbiasa mengikuti organisasi akan memiliki kecenderungan tidak *shock* (terkejut) ketika mendapatkan/menghadapi suatu masalah. Ia dapat menanggapi setiap masalah dengan lebih tenang.
9. Dalam organisasi, seorang siswa dilatih untuk lebih pandai dalam memilah masalah, mana yang harus diutamakan dan mana masalah yang bisa ditunda penyelesaiannya. Dengan begitu, kemampuan siswa dalam menentukan pilihan terbaik akan lebih tertempa.

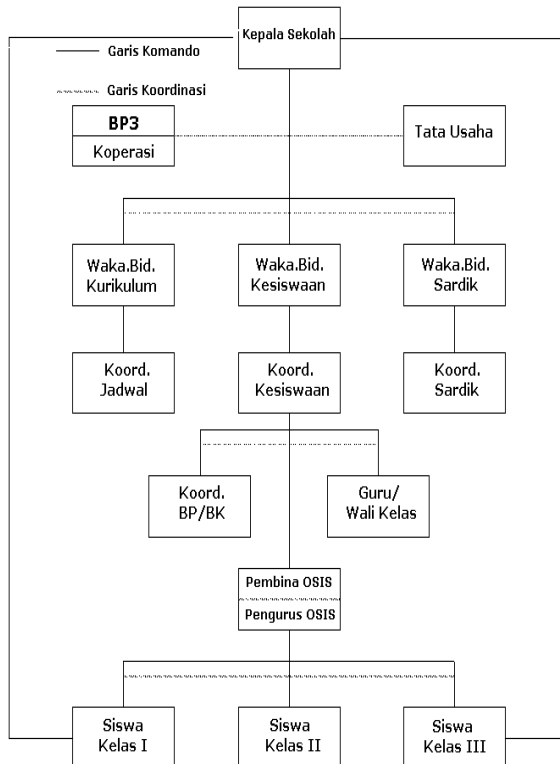
10. Dengan berorganisasi, dapat membantu siswa untuk menemukan teman maupun sahabat yang baru. Banyak pertemanan dan persahabatan akrab berawal dari sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan adanya intensitas diskusi, *sharing*, dan komunikasi. Hal inilah yang nantinya akan memunculkan ikatan pertemanan, ikatan emosional, dan persahabatan.
11. Organisasi sekolah bisa menjadi sarana bagi siswa untuk belajar menyampaikan pendapat, ide, dan gagasan-gagasan mereka dengan musyawarah. Manfaat musyawarah sendiri kita ketahui sangat penting untuk masa depan siswa dan siswi di sekolah.
12. Dengan mengikuti organisasi sekolah, para siswa dapat mempelajari bagaimana cara untuk mengelola, prosedur, serta struktur ilmu administrasi.
13. Bertemu, saling berkomunikasi, dan berdiskusi yang biasa dilakukan dalam sebuah organisasi merupakan sebuah wadah untuk lebih saling mengenal karakter dari sesama anggota yang berasal dari kalangan yang berbeda-beda.
14. Organisasi merupakan suatu tempat dimana siswa dapat mengasah jiwa kepemimpinan agar semakin matang. Karena seseorang yang meskipun mampu menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri belum tentu mampu untuk memimpin orang lain ataupun organisasi.
15. Dengan mengikuti organisasi sekolah, seorang siswa tentu akan lebih dikenal oleh orang lain, hal ini tentunya akan berpengaruh pada popularitanya di mata umum.
16. Dengan mengikuti organisasi sekolah, seorang siswa mampu belajar tentang cara berdiplomasi, bernegosiasi, maupun melobi (melakukan pendekatan secara tidak resmi) serta mempengaruhi orang lain secara otodidak. Hal ini tentu saja akan berdampak pada masa depannya kelak setelah lulus dari sekolah.

Akan tetapi, itu semua seharusnya tidak menjadi alasan utama bagi siswa yang aktif dalam sebuah organisasi sekolah untuk terlena hanya dengan urusan organisasi semata, mereka juga mempunyai amanah utama yang harus selalu mereka jaga, yaitu amanah dari orang tua untuk menuntut ilmu dengan sebaik-baiknya.

Seorang siswa yang baik tentu akan memegang teguh prinsipnya, yaitu mengutamakan belajar disamping memomorsatukan kegiatan organisasi. Hal ini berguna untuk menciptakan siswa yang berprestasi dan aktif dalam berorganisasi. Siswa yang seperti itulah yang nantinya akan menjadi contoh dan disegani oleh siswa-siswa yang lain.

H. Contoh Struktur Organisasi Sekolah

Dari penjelasan sebelumnya telah penulis kemukakan bahwa untuk menyusun suatu pola organisasi sekolah yang dapat berlaku bagi semua jenis sekolah tidaklah mungkin. Tiap-tiap sekolah tidak sama keadaan dan kebutuhannya. Oleh karena itu dibawah ini akan diperlihatkan 2 contoh struktur organisasi sekolah, yang lengkap dan yang sederhana.



Gambar 8.2 Contoh lengkap sebuah struktur organisasi sekolah



Gambar 8.3 Contoh sederhana struktur organisasi sekolah

Dari kedua struktur diatas jelaslah bahwa untuk menyusun sebuah organisasi sekolah disesuaikan dengan jumlah personel dan kebutuhan oleh sekolah yang bersangkutan, dan tidaklah mungkin untuk satu struktur organisasi dapat berlaku dan sesuai untuk semua sekolah.

I. Penyelenggaraan Rapat Sekolah

Rapat sekolah merupakan suatu hal yang sangat penting dalam hubungannya dengan fungsi organisasi sekolah pada umumnya. Setiap kegiatan yang dilakukan, baik oleh kelompok maupun oleh perseorangan dalam rangka kegiatan sekolah, sebelumnya merupakan hasil-hasil permusyawaratan yang telah diputuskan di dalam rapat atau musyawarah.

Baik atau tidaknya cara penyelenggaraan rapat sekolah sangat mempengaruhi dan bahkan menentukan lancar atau tidaknya pekerjaan-

pekerjaan serta maksud-maksud yang telah diputuskan di dalam rapat. Oleh karena itu, maka dibawah ini akan penulis uraikan secara singkat bagaimana penyelenggaraan rapat yang baik dan beberapa ketentuan rapat yang perlu mendapat perhatian.

1. Perencanaan, waktu, dan acara rapat



Gambar 8.4 Ilustrasi orang yang sedang merencanakan sebuah rapat

Sumber: lifestyle.bisnis.com

Sebelum mengadakan sebuah rapat, hendaknya diadakan juga perencanaan matang. Perencanaan ini meliputi tentang waktu, apa saja pokok-pokok yang akan dibicarakan, acara rapat, prosedur atau jalannya rapat, siapa-siapa yang diundang, undangan, dan lain-lain.

Dalam menentukan waktu, hendaknya para peserta rapat (guru-guru, dan sebagainya) sebelumnya secara informal telah dihubungi dan dimintai pendapatnya. Mereka sedapat mungkin diikutsertakan dalam menentukan *apabila, hari apa*, bahkan kalau perlu dari *pukul berapa* rapat itu diselenggarakan.

Adanya suatu rapat sekolah pada umumnya disebabkan oleh adanya *masalah-masalah* atau *pokok-pokok* yang perlu segera dipecahkan. Masalah-masalah atau pokok-pokok yang perlu segera dipecahkan. Masalah-masalah atau pokok-pokok itu mungkin datang dari pihak atasan, atau mungkin pula timbul dari pendapat-pendapat atau saran-saran

dari para guru. Kepala sekolah hendaknya selalu bersedia menerima dan menampung berbagai masalah yang dikemukakan oleh guru-guru dan pegawainya. Dengan demikian, dalam rapat-rapat sekolah yang bersifat periodik (setiap bulan atau tiap triwulan) ataupun yang bersifat insidental (sewaktu-waktu), selalu terdapat bahan atau masalah-masalah yang perlu di-selesaikan.

Meskipun *acara* rapat telah tercantum di dalam surat undangan, segera sesudah rapat dimulai, pemimpin rapat perlu menawarkan dahulu susunan acara tersebut kepada para peserta ini dimaksudkan untuk memberikan kelonggaran secara demokratis terhadap kemungkinan adanya pendapat atau saran dari peserta untuk mengubah atau memperbaiki susunan maupun isi acara yang telah ditetapkan. Kelancaran jalannya rapat dan baik-tidaknya putusan-putusan yang akan diambil, antara lain, dipengaruhi oleh acara rapat.

2. Pimpinan Rapat



Gambar 8.5 Seorang pimpinan rapat sedang memimpin sebuah rapat
Sumber: ide2gue.com

Salah satu hal yang juga turut menentukan berhasil tidaknya suatu rapat ialah *pimpinan rapat*. Pemimpin rapat hendaknya bijaksana. Ia harus dapat bertindak tegas dan dapat memberikan arah (mengemudikan)

jalannya pembicaraan-pembicaraan. Masalah-masalah yang dibahas harus dapat dipahami dan diikuti oleh segenap peserta rapat.

Pemimpin rapat hendaknya memberi kesempatan kepada semua peserta untuk mengemukakan pendapat-pendapatnya. Akan tetapi, dalam hal ini sang pimpinan harus pandai pula menjaga agar rapat jangan bertele-tele, pembicaraan-pembicaraan jangan melantur dan bersimpang siur, atau jauh menyimpang dari pokok yang sedang dibicarakan. Ia harus cakap mengembalikan pembicaraan-pembicaraan yang menyimpang itu kepada pokok yang sebenarnya. Pimpinan rapat hendaknya sanggup dan cakap membedakan pembicaraan-pembicaraan yang mengemukakan fakta dan pembicaraan yang mengemukakan pendapat.

Tidak pula dilupakan bahwa di dalam setiap rapat hendaknya ditunjuk seorang notulis. Penunjukan notulis dapat dilakukan oleh pemimpin rapat, dapat pula dimintakan persetujuan dari peserta rapat. Seorang notulis harus dapat mengambil intisari pembicaraan seseorang dan dapat mencatatnya dengan tepat dan teliti. Untuk ini perlu kemahiran bahasa. Untuk menghilangkan keragu-raguan, ada baiknya putusan-putusan yang telah dicatat oleh notulis dibicarakan/dibacakan kembali agar kalau perlu dapat diperbaiki oleh rapat.

3. Suasana Rapat

Pimpinan rapat dan peserta rapat harus dapat menjaga agar suasana rapat jangan terlampau kacau dan jangan kaku. Ini dapat dilaksanakan jika setiap peserta rapat memiliki kesadaran dan pengertian yang baik akan perlu dan pentingnya rapat, jika setiap peserta rela menyumbangkan pikiran dan tenaganya sebanyak-banyaknya dan bersedia menerima dan memahami buah pikiran orang lain.

Suasana rapat dipengaruhi pula oleh tempat dan perlengkapan yang diperlukan. Oleh karena itu, pilihlah tempat atau ruangan yang sesuai, dan usahakan perlengkapan yang cukup. Aturilah ruang dan perlengkapan yang ada sehingga dapat menciptakan suasana rapat yang tidak kaku, dan lebih memperlihatkan adanya suasana persaudaraan atau persamaan.

Jika dianggap perlu dan banyak masalah yang perlu dipecahkan, rapat dapat dibagi menjadi seksi-seksi atau kelompok-kelompok kecil untuk

membahas masalah-masalah atau sub-sub masalah itu lebih mendalam. Biasanya bagi para peserta lebih leluasa mengemukakan pendapatnya di dalam kelompok kecil daripada di dalam rapat yang besar.

Tentu saja pembagian kelompok itu akan lebih berhasil jika para peserta diberi kebebasan untuk memilih kelompok mana yang akan diikutinya, yang sangat sesuai dengan kecakapan dan minatnya.

4. Putusan Rapat

Setiap rapat pada akhirnya menelurkan putusan-putusan. Putusan yang telah diambil oleh rapat bersifat mengikat dan harus dilaksanakan dan ditaati oleh peserta atau anggota-anggotanya. Karenanya, putusan-putusan rapat haruslah diambil dan dirumuskan sehingga dapat dilaksanakan. Putusan itu hendaklah realistis, praktis, mudah dan dapat dilaksanakan.

Lalu rumusannya juga harus jelas dan terinci. Umpamanya suatu rapat telah memutuskan bahwa sekolah akan mengadakan tour kesenian ke daerah-daerah. Dalam putusan itu hendaknya jelas: ke mana, bilamana, berapa lamanya, kesenian apa yang akan dipertunjukkan, berapa peserta, berapa dan dari mana biayanya, siapa penyelenggaranya, dan sebagainya. Jika tidak ada waktu untuk merinci, dapat dibentuk panitia kecil yang bertugas merencanakannya. Tugas panitia kecil ini diberi batas waktu dan ditetapkan pula batas-batas wewenang dan ke-wajibannya.

Kadang-kadang terjadi dalam suatu rapat diambil keputusan yang belum matang, yang dikatakan "putusan sementara". Putusan sementara ini harus dilaksanakan juga, dan dianggap sebagai suatu masa percobaan. Bilamana ternyata dalam praktek masih terdapat banyak kelemahan, perlulah putusan itu ditinjau kembali. Akan tetapi, jika putusan sementara ini ternyata dapat dilaksanakan dengan lancar dan baik, maka putusan sementara itu dapat diubah sifatnya menjadi "putusan tetap".

5. Penilaian (evaluasi) terhadap jalannya rapat

Meskipun penilaian terhadap jalannya rapat bagi kebanyakan sekolah dan guru-guru masih merupakan hal yang baru, perlu pula di sini dikemukakan mengingat bahwa penilaian semacam ini penting bagi

perbaikan dan kelancaran jalannya rapat-rapat yang berikutnya. Dengan diadakannya penilaian terhadap jalannya rapat, baik pimpinan maupun peserta berusaha untuk memperbaiki dan melengkapi kekurangan-kekurangan dan kelemahan-kelemahan yang telah dialaminya.

Penilaian ini dilakukan sesudah rapat berakhir, dan merupakan acara penutup. Penilaian ini dapat dilakukan dengan dua cara. Pertama dengan cara lisan. Pemimpin rapat memberi kesempatan kepada peserta rapat yang baru dipimpinnya. Umpamanya mengenai persiapannya, cara memimpin rapat, waktunya, hasil-hasil putusannya, dan lain-lain.

Kedua, secara tertulis. Dalam penilaian ini dapatlah dikemukakan pertanyaan-pertanyaan yang mengenai persiapannya, waktu yang tersedia untuk mengadakan rapat, banyaknya acara yang dibahas, pimpinan rapat, suasana rapat, partisipasi peserta dalam rapat, hasil-hasil putusan rapat, dan lain-lain. Dalam penilaian secara tertulis ini, nama penilai/peserta tidak perlu dicantumkan, kecuali jika hubungan antara penilai/peserta dengan pimpinan rapat telah erat benar.

6. Fungsi-fungsi penyelenggara rapat perlu bergiliran

Tidak terlepas dari rangka supervisi atau kepengawasan dalam pendidikan dan pengajaran, alangkah baiknya jika diadakan pergiliran di antara guru-guru dalam menjalankan tugas-tugas penyelenggaraan rapat. Baik perencanaan, pimpinan rapat maupun notulisnya, sebaiknya dilakukan secara bergilir oleh guru-guru atas penunjukkan kepala sekolah atau persetujuan dari dewan guru. Sudah barang tentu pergantian atau giliran ini, terutama perencanaan dan pimpinan rapat disesuaikan dengan kecakapan dan pengetahuan dan minat guru terhadap masalah dan pokok-pokok yang akan dibahas dan di dalam rapat itu. Namun, perlu diusahakan agar sedapat mungkin semua guru dapat dan pernah mendapat giliran dalam melaksanakan perencanaan, memimpin rapat, dan menjadi notulis. Bukankah tugas-tugas seperti itu merupakan pekerjaan yang dapat menambah pengalaman dan mempertinggi mutu serta kecakapan guru-guru. Bahwa kecakapan-kecakapan memimpin dan merencanakan rapat, mengatur acara, membuat notulis dan menyusun risalah rapat semuanya dapat dimiliki hanya dengan melalui pengalaman-

pengalaman dalam praktek. Lain dari itu, seseorang yang pernah atau sering memimpin rapat, akan lebih dapat membantu dan “tahu diri” jika ia mengikuti rapat yang dipimpin oleh orang lain. Mengadakan giliran dalam menjalankan tugas tugas penyelenggaraan rapat sekolah tersebut. Di atas berarti mengembangkan kepemimpinan pada guru-guru, suatu kecakapan yang sangat berguna bagi mereka sekarang maupun pada waktu-waktu yang akan datang.

BAB IX

Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Dilihat dari konsep pendidikan, masyarakat adalah sekumpulan orang dengan berbagai ragam kualitas diri yang tidak berpendidikan sampai dengan yang berpendidikan. Sementara itu, dilihat dari lingkungan pendidikan, masyarakat disebut lingkungan nonformal yang memberikan pendidikan secara sengaja dan berencana kepada seluruh anggotanya, tetapi tidak sistematis.

Mohammad Noor Syam, dalam bukunya "Filsafat Pendidikan dan Dasar Filsafat Pendidikan Pancasila", mengemukakan bahwa hubungan masyarakat dengan pendidikan sangat bersifat korelatif dan tidak bisa dipisahkan, bahkan seperti telur dengan ayam. Masyarakat maju karena pendidikan dan pendidikan yang maju hanya akan ditemukan dalam masyarakat yang maju. Sekolah juga berfungsi sebagai lembaga sosial yang melayani anggota-anggota masyarakat dalam bidang pendidikan.

Program sekolah tentunya tidak dapat berjalan lancar apabila tidak mendapat dukungan masyarakat. Oleh karena itu pemimpin sekolah perlu terus menerus membina hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat. Sekolah perlu banyak memberi informasi kepada masyarakat tentang program-program dan problem-problem yang dihadapi, agar masyarakat mengetahui dan memahami masalah-masalah yang dihadapi sekolah. Harapannya yaitu tumbuhnya rasa simpati dan partisipasi masyarakat

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis bertujuan untuk menjelaskan kepada para pembaca mengenai manajemen hubungan sekolah dan masyarakat.

A. Pengertian

Secara etimologis, hubungan sekolah dan masyarakat diterjemahkan dari perkataan bahasa Inggris "*Public School Relation*" yang berarti hubungan sekolah dan masyarakat adalah sebagai hubungan timbal balik antara organisasi (sekolah) dengan masyarakat/lingkungan yang terkait.

Istilah hubungan dengan masyarakat sendiri dikemukakan kali pertama oleh presiden Amerika Serikat, *Thomas Jefferson* tahun 1807 dengan istilah *Public Relations*. Hingga saat ini pengertian hubungan dengan masyarakat itu sendiri belum mencapai suatu mufakat konvensional.

Adapun pengertian hubungan dengan masyarakat menurut *Abdurrachman* ialah kegiatan untuk menanamkan dan memperoleh pengertian, *good will*, kepercayaan, penghargaan dari publik sesuatu badan khususnya dan masyarakat pada umumnya (*Suryosubroto, 2004: 155*).

Hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan jalinan interaksi yang diupayakan oleh sekolah agar dapat diterima di tengah-tengah masyarakat untuk mendapatkan aspirasi, simpati dari masyarakat. Dan mengupayakan terjadinya kerjasama yang baik antar sekolah dengan masyarakat untuk kebaikan bersama, atau secara khusus bagi sekolah penjalinan hubungan tersebut adalah untuk mensukseskan program-program sekolah yang bersangkutan sehingga sekolah tersebut bisa tetap ada.

Hubungan antara sekolah dan masyarakat pada hakikatnya adalah suatu sarana yang cukup mempunyai peranan yang menentukan dalam rangka usaha mengadakan pembinaan pertumbuhan dan pengembangan murid-murid di sekolah. Secara umum orang dapat mengatakan apabila terjadi kontak, pertemuan dan lain-lain antara sekolah dengan orang di luar sekolah, adalah kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat.

Ada suatu kebutuhan yang sama antara keduanya, baik dilihat dari segi edukatif, maupun dilihat dari segi psikologi. Hubungan antar sekolah dan masyarakat lebih dibutuhkan dan lebih terasa fungsinya, karena adanya kecenderungan perubahan dalam pendidikan yang menekankan perkembangan pribadi dan sosial anak melalui pengalaman-pengalaman anak dibawah bimbingan guru, baik diluar maupun di dalam sekolah.

Ada tiga faktor yang menyebabkan sekolah harus berhubungan dengan masyarakat, yaitu:

1. Faktor perubahan sifat, tujuan dan metode mengajar di sekolah.
2. Faktor masyarakat, yang menuntut adanya perubahan-perubahan dalam pendidikan di sekolah dan perlunya bantuan masyarakat terhadap sekolah.
3. Faktor perkembangan ide demokrasi bagi masyarakat terhadap pendidikan.

Pengertian di atas memberikan isyarat kepada kita bahwa hubungan sekolah dengan masyarakat lebih banyak menekankan pada pemenuhan akan kebutuhan masyarakat yang terkait dengan sekolah. Di sisi lain pengertian tersebut di atas menggambarkan bahwa pelaksanaan hubungan masyarakat tidak menunggu adanya permintaan masyarakat, tetapi sekolah berusaha secara aktif serta mengambil inisiatif untuk melakukan berbagai aktivitas agar tercipta hubungan dan kerjasama harmonis.

Husemas (Hubungan Sekolah dan Masyarakat) adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan kerjasama untuk masyarakat dalam peningkatan serta pengembangan sekolah. *Kindred, balgin dan Gallagher (1976)* mendefinisikan husemas ini sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personel sekolah dengan masyarakat.

Dilihat dari definisi diatas, dapatlah kita ketahui bahwa husemas (Hubungan Sekolah dan Masyarakat) itu mengandung beberapa elemen penting, yaitu sebagai berikut:

1. Adanya kepentingan yang sama antara sekolah dengan masyarakat. Masyarakat juga pasti memerlukan sekolah untuk menjamin bahwa anak-anak sebagai generasi penerus akan dapat hidup lebih baik, demikian pula sekolah.
2. Untuk memenuhi harapan masyarakat itu, masyarakat perlu berperan serta dalam pengembangan sekolah. Yang dimaksud peran serta sekolah adalah kepedulian masyarakat tentang hal-hal yang terjadi

disekolah, serta tindakan membangun dalam perbaikan sekolah.

3. Untuk meningkatkan peran serta itu diperlukan kerja sama yang baik, melalui komunikasi dua arah yang efisien.

B. Tujuan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat dibangun dengan tujuan popularitas sekolah di mata masyarakat. Popularitas sekolah akan tinggi jika mampu menciptakan program-program sekolah yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan dan cita-cita bersama dan dari program tersebut mampu melahirkan sosok-sosok individu yang mapan secara intelektual dan spiritual. Dengan popularitas ini sekolah eksis dan semakin maju.

Pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai salah satu aktivitas yang mendapat kedudukan setara dengan kegiatan pengajaran, pengelolaan keuangan, pengelolaan kesiswaan dan sebagainya juga harus direncanakan, dikelola dan dievaluasi secara baik. Tanpa perencanaan dan pengelolaan serta evaluasi yang baik, tujuan yang hakiki dari kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat tidak akan tercapai. adapun tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat sebagai berikut :

1. Untuk memperoleh bantuan dari orang tua murid/ masyarakat, bentuk bantuannya beragam, bukan hanya sekedar dalam bentuk uang, melainkan bantuan untuk melaporkan perkembangan dan kemajuan, masalah dan prestasi-prestasi yang dapat dicapai anak mereka di sekolah.
2. Untuk membantu mendukung memajukan program pendidikan yang telah dirancang oleh sekolah.
3. Untuk mengembangkan dan menjalin kebersamaan serta kerjasama yang erat, sehingga segala permasalahan dan lain-lain dapat dilakukan secara bersama dan dalam waktu yang tepat.
4. Memberi penjelasan tentang kebijaksanaan penyelenggaraan sekolah situasi dan perkembangannya kepada masyarakat.
5. Menampung sarana-sarana dan pendapat-pendapat dari warga sekolah dalam hubungannya dengan pembinaan dan pengembangan sekolah.
6. Dapat memelihara hubungan yang harmonis dan terciptanya kerja

sama antar warga sekolah sendiri.

Sedangkan menurut *Mulyasa* (2007: 50), tujuan dari hubungan sekolah dengan masyarakat adalah: (1) memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik; (2) memperkokoh tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat; dan (3) menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Lalu menurut *Elsbree* dan *McNally* (1959, dalam *Purwanto*, 1995: 190) menggariskan tujuan tentang hubungan antara sekolah dan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Untuk memajukan kualitas belajar dan pertumbuhan anak.
2. Untuk memperkokoh tujuan dan memajukan kualitas penghidupan masyarakat.
3. Untuk mendorong masyarakat dalam membantu program bantuan sekolah dan masyarakat di sekolah.

Adapun tujuan utama yang ingin dicapai dengan mengembangkan kegiatan husemas hubungan Sekolah dan Masyarakat) adalah:

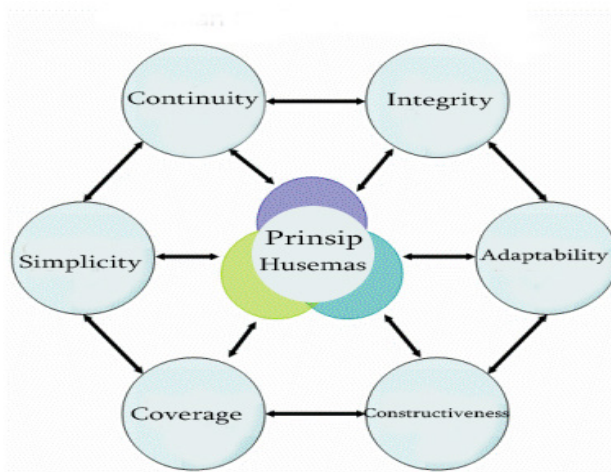
1. Peningkatan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan sekolah.
2. Peningkatan pemahaman sekolah tentang kedudukan serta aspirasi masyarakat tersebut terhadap sekolah.
3. Peningkatan usaha orang tua siswa dan guru-guru dalam memenuhi kebutuhan anak didik, serta meningkatkan kuantitas serta kualitas bantuan orang tua siswa dalam kegiatan pendidikan di sekolah.
4. Peningkatan kesadaran masyarakat tentang pentingnya peran serta mereka dalam memajukan pendidikan di sekolah dalam era pembangunan.
5. Terpeliharanya kepercayaan masyarakat terhadap pihak sekolah serta apa yang dilakukan oleh sekolah.
6. Pertanggung jawaban sekolah atas harapan yang disebabkan masyarakat kepada sekolah.
7. Dukungan serta bantuan masyarakat dalam memperoleh sumber-sumber yang diperlukan untuk meneruskan dan meningkatkan program sekolah.

Di dalam masyarakat ada sumber daya manusia dan sumber daya non manusia. Dari kedua sumber daya itu, sekolah dapat memilih dan memanfaatkan untuk program pendidikan sekolah. Jika sekolah itu berhasil memanfaatkan secara maksimal, maka hasil belajar anak akan lebih baik. Dengan demikian potensi anak akan bertumbuh dan berkembang secara maksimal. Pengaruh yang lebih jauh dari perkembangan anak tersebut adalah tujuan pendidikan sekolah akan tercapai dengan meyakinkan. Hal ini berarti bahwa tamatan (output) sekolah secara langsung akan ikut serta dalam memajukan penghidupan dan kehidupan masyarakat.

Karena itu hubungan timbal balik antara sekolah dengan masyarakat perlu dipelihara dan dikembangkan secara terus menerus.

C. Prinsip-Prinsip Pelaksanaan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Apabila kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat ingin berhasil mencapai sasaran, baik dalam arti sasaran masyarakat atau orang tua yang dapat diajak kerjasama maupun sasaran hasil yang diinginkan, maka beberapa prinsip-prinsip pelaksanaan di bawah ini harus menjadi pertimbangan dan perhatian. Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan dalam pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah sebagai berikut:



Gambar 9.1 Prinsip-Prinsip Husemas

1. *Integrity (Integritas)*

Prinsip ini mengandung makna bahwa semua kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat harus terpadu, dalam arti apa yang dijelaskan, disampaikan dan disuguhkan kepada masyarakat harus informasi yang terpadu antara informasi kegiatan akademik maupun informasi kegiatan yang bersifat non akademik.

Biasanya sering terjadi sekolah tidak menginformasikan atau menutupi sesuatu yang sebenarnya menjadi masalah sekolah dan perlu bantuan atau dukungan orang tua murid. Oleh sebab itu sekolah harus sedini mungkin mengantisipasi kemungkinan adanya salah persepsi/prasangka, salah pemahaman tentang informasi yang disajikan dengan melengkapi informasi yang akurat dan data yang lengkap, sehingga dapat diterima secara rasional oleh masyarakat. Hal ini sangat penting untuk meningkatkan penilaian dan kepercayaan masyarakat atau orang tua murid terhadap sekolah, atau dengan kata lain transparansi (keterbukaan) sekolah sangat diperlukan, lebih-lebih dalam era reformasi dan abad informasi ini, masyarakat akan semakin kritis dan berani memberikan penilaian secara langsung tentang sekolah.

2. *Continuity (Berkelanjutan)*

Prinsip ini berarti bahwa pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat, harus dilakukan secara terus menerus. Jadi pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat tidak hanya dilakukan secara tiba-tiba atau sewaktu-waktu, misalnya satu kali dalam satu tahun atau sekali dalam satu semester, hanya dilakukan oleh sekolah pada saat akan meminta bantuan keuangan kepada orang tua atau masyarakat. Hal inilah yang menyebabkan masyarakat selalu beranggapan apabila ada panggilan sekolah untuk datang ke sekolah selalu dikaitkan dengan uang. Akibatnya mereka cenderung untuk tidak menghadiri atau sekedar mewakili kepada orang lain untuk menghadiri undangan sekolah. Apabila ini terkondisi, maka sekolah akan sulit mendapat dukungan yang kuat dari semua orang tua murid dan masyarakat.

Perkembangan informasi, perkembangan kemajuan sekolah, permasalahan-permasalahan sekolah bahkan permasalahan belajar

siswa selalu muncul dan berkembang setiap saat, karena itu maka diperlukan penjelasan informasi yang terus menerus dari sekolah untuk masyarakat atau orang tua murid, sehingga mereka sadar akan pentingnya keikutsertaan mereka dalam meningkatkan mutu pendidikan putra-putrinya.

3. *Simplicity (Sederhana)*

Prinsip ini menghendaki agar dalam proses hubungan sekolah dengan masyarakat yang dilakukan baik komunikasi personal maupun komunikasi kelompok pihak pemberi informasi (sekolah) dapat menyederhanakan berbagai informasi yang disajikan kepada masyarakat. Informasi yang disajikan kepada masyarakat melalui pertemuan langsung maupun melalui media hendaknya disajikan dalam bentuk sederhana sesuai dengan kondisi dan karakteristik pendengar (masyarakat setempat).

Prinsip kesederhanaan ini juga mengandung makna bahwa informasi yang disajikan dinyatakan dengan kata-kata yang penuh persahabatan dan mudah dimengerti. Banyak masyarakat yang tidak memahami istilah-istilah yang sangat ilmiah, oleh sebab itu penggunaan istilah sedapat mungkin disesuaikan dengan tingkat pemahaman masyarakat.

4. *Coverage (Cakupan)*

Kegiatan pemberian informasi hendaknya menyeluruh dan mencakup semua aspek, faktor atau substansi yang perlu disampaikan dan diketahui oleh masyarakat, misalnya program ekstrakurikuler, kegiatan kurikuler, *remedial teaching* dan lain-lain kegiatan. Prinsip ini juga mengandung makna bahwa segala informasi hendaknya:

- a. Lengkap, artinya tidak satu informasi pun yang harus ditutupi atau disimpan, padahal masyarakat atau orang tua murid mempunyai hak untuk mengetahui keberadaan dan kemajuan sekolah dimana anaknya belajar. Oleh sebab itu informasi kemajuan sekolah, masalah yang dihadapi sekolah serta prestasi yang dapat dicapai sekolah harus dinformasikan kepada masyarakat.
- b. Akurat, artinya informasi yang diberikan memang tepat dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dalam kaitannya ini juga berarti

bahwa informasi yang diberikan jangan dibuat-buat atau informasi yang obyektif.

- c. *Up to date*, berarti informasi yang diberikan adalah informasi perkembangan, kemajuan, masalah dan prestasi sekolah terakhir.

Dengan demikian masyarakat dapat memberikan penilaian sejauh mana sekolah dapat mencapai misi dan visi yang disusunnya.

5. Constructiveness (Membangun)

Program hubungan sekolah dengan masyarakat hendaknya konstruktif dalam arti sekolah memberikan informasi yang konstruktif kepada masyarakat. Dengan demikian masyarakat akan memberikan respon hal-hal positif tentang sekolah serta mengerti dan memahami secara detail berbagai masalah yang dihadapi sekolah. Apabila hal tersebut dapat mereka mengerti, akan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong mereka untuk memberikan bantuan kepada sekolah sesuai dengan permasalahan sekolah yang perlu mendapat perhatian dan pemecahan bersama. Hal ini menuntut sekolah untuk membuat daftar masalah yang perlu dikomunikasikan secara terus menerus kepada sasaran masyarakat tertentu.

Prinsip ini juga berarti dalam penyajian informasi hendaknya obyektif tanpa emosi dan rekayasa tertentu, termasuk dalam hal ini memberitahukan kelemahan-kelemahan sekolah dalam memacu peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Penjelasan yang konstruktif akan menarik bagi masyarakat dan akan diterima oleh masyarakat tanpa prasangka tertentu, hal ini akan mengarahkan mereka untuk berbuat sesuatu sesuai dengan keinginan sekolah. Untuk itu informasi yang ramah, obyektif berdasarkan data-data yang ada pada sekolah.

6. Adaptability (Penyesuaian)

Program hubungan sekolah dengan masyarakat hendaknya disesuaikan dengan keadaan di dalam lingkungan masyarakat tersebut. Penyesuaian dalam hal ini termasuk penyesuaian terhadap aktivitas, kebiasaan, budaya (*culture*) dan bahan informasi yang ada dan berlaku di dalam kehidupan masyarakat. Bahkan pelaksanaan kegiatan hubungan

dengan masyarakat pun harus disesuaikan dengan kondisi masyarakat. Misalnya saja masyarakat daerah pertanian yang setiap pagi bekerja di sawah, tidak mungkin sekolah mengadakan kunjungan (*home visit*) pada pagi hari.

Pengertian-pengertian yang benar dan valid tentang opini serta faktor-faktor yang mendukung akan dapat menumbuhkan kemauan bagi masyarakat untuk berpartisipasi ke dalam pemecahan persoalan-persoalan yang dihadapi sekolah.

D. Peranan Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Sebelum membahas peranan sekolah dengan masyarakat secara spesifik, ada baiknya penulis menjelaskan terlebih dahulu peranan sekolah dalam lingkungan masyarakat. Peranan dan fungsi sekolah yang pertama ialah membantu keluarga dalam pendidikan anak-anaknya di sekolah. Sekolah, guru dan tenaga pendidik lainnya melalui wewenang hukum yang dimilikinya berusaha melaksanakan tugas yang kedua yaitu memberikan pengetahuan, ketrampilan dan nilai sikap secara lengkap sesuai pula dengan apa yang dibutuhkan oleh anak-anak dari keluarga yang berbeda.

Ini berarti bahwa selama dalam keluarga anak-anak mendapat pendidikan informal dengan kurang terikat kepada tata aturan tertentu, maka setelah mereka datang kesekolah, kepada mereka diperkenalkan tata krama, peraturan dan disiplin sekolah.

Lingkungan masyarakat merupakan lingkungan ketiga dalam proses pembentukan kepribadian anak-anak sesuai dengan keberadaannya. Lingkungan masyarakat akan memberikan sumbangan yang sangat berarti dalam diri anak, apabila diwujudkan dalam proses dan pola yang tepat. Tidak semua ilmu pengetahuan, sikap, maupun keterampilan dapat dikembangkan oleh sekolah ataupun dalam keluarga.

Karena keterbatasan dana dan kelengkapan lembaga tersebut. Kekurangan yang dirasakan akan dapat diisi dan dilengkapi oleh lingkungan masyarakat dalam membina pribadi anak didik atau individual secara utuh dan terpadu. Pendidikan dalam masyarakat akan berfungsi

sebagai:

1. Pelengkap (complement)
2. Pengganti (substitute)
3. Tambahan (supplement) terhadap pendidikan yang diberikan oleh lingkungan yang lain.

Dalam masyarakat akan dapat dikembangkan bermacam-macam aktivitas yang bersifat pendidikan oleh bermacam-macam instansi maupun jabatan dan lembaga pendidikan maupun non-pendidikan.

Kegiatan pendidikan yang berfungsi sebagai pelengkap perkembangan kepribadian individu secara individual maupun kelompok ialah kegiatan pendidikan yang berorientasi melengkapi kemampuan, ketrampilan, maupun kognitif seseorang. Sebagai akibat belum mantapnya apa yang telah mereka terima pada sekolah atau dalam keluarga.

Menurut *Ngalim Purwanto* (1990), kegiatan semacam ini mencakup :

1. Perkembangan rasa sosial dalam berkomunikasi dengan orang lain.
2. Pembinaan sikap dan kerjasama dengan anggota masyarakat.
3. Pembinaan keterampilan dan kecakapan khusus belum didapat di sekolah.

Bentuk-bentuk pendidikan dalam masyarakat ini antara lain apa yang telah dilakukan oleh organisasi pemuda dan kepramukaan atau organisasi sosial lainnya, seperti yang pernah dilakukan oleh pramuka dalam *Jambore* atau *Raimuna* atau perkemahan pada tingkat Propinsi, Kabupaten atau kecamatan. Disamping itu apa yang dilakukan dalam organisasi sosial lainnya, Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) dengan desa pemudanya, atau pembinaan pemuda melalui sanggar pemuda atau pembinaan pemuda dengan pertukaran pemuda antar propinsi dan antarnegara dan sebagainya.

Tidak dapat pula diabaikan keikutsertaan organisasi sosial lainnya dalam menyediakan lingkungan pendidikan ini, seperti perkumpulan-perkumpulan olah raga dan kesenian.

Lingkungan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, hanya menyediakan pendidikan bukan sekedar tambahan atau pelengkap, tetapi adalah mengadakan pendidikan yang berfungsi sama dengan

lembaga pendidikan formal di sekolah. Hal ini dilaksanakan karena keterbatasan kemampuan lingkungan sekolah sehingga tidak mampu melayani semua lapisan dan semua anggota masyarakat yang ada. Seperti kursus Pengetahuan Dasar, kursus PKK atau kursus ketrampilan.

Lingkungan masyarakat juga mampu menyediakan pendidikan yang berfungsi sebagai tambahan (suplemen) di sekolah-sekolah teknik murid-murid telah mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan tentang penggunaan mesin bubut, tetapi karena jumlah jam yang terbatas, sehingga semua siswa tidak dapat mendalaminya. Untuk memantapkan hal itu, maka diadakan kursus di luar program pendidikan formal yang telah ada. Hal yang sama sering juga dilakukan dalam rangka persiapan untuk memasuki perguruan tinggi, seperti bimbingan tes dan sebagainya. Dengan demikian bentuk dan jenis lingkungan menentukan dan memberi pengaruh terhadap pembentukan pribadi tiap individu dalam masyarakat, dengan mengingat ketiga fungsi tersebut.

Adapun peranan utama hubungan sekolah dan masyarakat ialah sebagai berikut;

1. Sekolah sebagai partner masyarakat di dalam melaksanakan fungsi pendidikan. Dalam konteks ini, berarti keduanya, yaitu sekolah dan masyarakat dilihat sebagai pusat-pusat pendidikan yang potensial dan mempunyai hubungan yang fungsional.
2. Sekolah sebagai prosedur yang melayani kesan pesan pendidikan dari masyarakat lingkungannya. Berdasarkan hal ini, berarti antara masyarakat dengan sekolah memiliki ikatan hubungan rasional berdasarkan kepentingan di kedua belah pihak.
3. Masyarakat berperan serta dalam mendirikan dan membiayai sekolah.
4. Masyarakat berperan dalam mengawasi pendidikan agar sekolah tetap membantu dan mendukung cita-cita dan kebutuhan masyarakat.
5. Masyarakat yang ikut menyediakan tempat pendidikan seperti gedung-gedung museum, perpustakaan, panggung -panggung kesenian, dan sebagainya.
6. Masyarakat yang menyediakan berbagai sumber untuk sekolah.

7. Masyarakat sebagai sumber pelajaran atau laboratorium tempat belajar seperti aspek alami, industri, perumahan, transportasi, perkebunan, pertambangan dan sebagainya.

E. Tugas Pokok Hubungan Sekolah dan Masyarakat dalam Pendidikan

1. Memberikan informasi dan menyampaikan ide atau gagasan kepada masyarakat atau pihak-pihak lain yang membutuhkannya.
2. Membantu pemimpin yang karena tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat atau pihak-pihak yang memerlukannya.
3. Membantu pemimpin mempersiapkan bahan-bahan tentang permasalahan dan informasi yang akan disampaikan atau yang menarik perhatian masyarakat pada saat tertentu.
4. Melaporkan tentang pikiran-pikiran yang berkembang dalam masyarakat tentang masalah pendidikan.
5. Membantu kepala sekolah bagaimana usaha untuk memperoleh bantuan dan kerja sama.
6. Menyusun rencana bagaimana cara-cara memperoleh bantuan untuk kemajuan pelaksanaan pendidikan.

F. Jenis-Jenis Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Banyak orang mengartikan hubungan kerja sama sekolah dan masyarakat itu dalam pengertian yang sempit. Mereka berpendapat bahwa hubungan kerja sama itu hanyalah dalam hal mendidik anak belaka. Kepala sekolah dan guru telah merasa cukup adanya hubungan sekolah dan masyarakat jika di sekolahnya telah terbentuk BP3 atau POMG, yang sewaktu-waktu.

Padahal, hubungan kerja sama antara sekolah dan masyarakat itu mengandung arti yang lebih luas dan mencakup beberapa bidang. Hubungan kerja sama sekolah dan masyarakat itu dapat di golongkan menjadi tiga jenis hubungan, yaitu:

1. Hubungan edukatif

Hubungan edukatif adalah hubungan kerjasama dalam hal mendidik anak/murid, antara guru di sekolah dan orang tua di dalam keluarga. Adanya hubungan ini dimaksudkan agar tidak terjadi perbedaan prinsip

atau bahkan pertentangan yang dapat mengakibatkan keraguan pendirian dan sikap pada diri anak. Antara sekolah yang diwakili oleh guru dan orang tua tidak saling berbeda atau berselisih paham, baik tentang norma-norma etika maupun norma-norma sosial yang hendak ditanamkan kepada anak didik mereka.

2. Hubungan kultural

Hubungan kultural adalah kerjasama antara sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat sekolah itu berada. Kita mengetahui bahwa sekolah merupakan suatu lembaga yang seharusnya dapat dijadikan barometer bagi murid-muridnya. Kehidupan, cara berpikir, kepercayaan, kesenian, adat istiadat dari masyarakat. Bahkan yang lebih diharapkan adalah hendaknya sekolah itu dapat merupakan titik pusat dan sumber tempat terpercarnya norma-norma kehidupan (norma agama, etika, sosial, estetika, dan sebagainya) yang baik bagi kemajuan masyarakat yang selalu berubah dan berkembang maju. Jadi, bukanlah sebaliknya sekolah hanya mengintroduksi apa yang hidup dan berkembang di masyarakat.

3. Hubungan institusional

Hubungan institusional yaitu hubungan kerjasama antara sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi-instansi resmi lain, baik swasta maupun pemerintah, seperti hubungan kerjasama antara sekolah dengan sekolah-sekolah lain, dengan kepala pemerintahan setempat, jawatan penerangan, jawatan pertanian, perikanan dan peternakan, dengan perusahaan-perusahaan negara atau swasta yang berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan pendidikan pada umumnya.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan yang mendidik anak-anak yang nantinya akan hidup sebagai anggota masyarakat yang terdiri atas bermacam-macam golongan, jabatan, status sosial, dan bermacam-macam pekerjaan, sangat memerlukan adanya hubungan kerjasama itu. Dengan adanya hubungan ini sekolah dapat meminta bantuan dari lembaga-lembaga lain, baik berupa tenaga pengajar, pemberi ceramah tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengadaan dan pengembangan

materi kurikulum maupun bantuan yang berupa fasilitas serta alat-alat yang diperlukan bagi kelancaran program sekolah. Sebagai kesimpulan dapat dikemukakan bahwa dengan dilaksanakannya ketiga jenis hubungan sekolah dan masyarakat seperti telah diuraikan penulis di atas, diharapkan sekolah tidak lagi selalu ketiggalan dengan perubahan dan tuntutan masyarakat yang senantiasa berkembang.

Apalagi menghadapi era globalisasi seperti sekarang ini, ketika masyarakat berubah dan berkembang dengan sangat pesatnya akibat kemajuan teknologi, sehingga seperti dikatakan oleh *Tilaar*, sekolah makin tercecceh dan terisolasi dari masyarakat, sekolah lebih berfungsi sebagai penjara *intelektual*. Maka untuk dapat memperoleh kembali fungsi yang sebenarnya, sekolah harus merupakan salah satu pusat belajar dari banyak pusat belajar yang kini dikategorikan sebagai pendidikan non-formal.

Adanya hubungan sekolah dan masyarakat ini dimaksudkan pula agar proses belajar yang berlaku di sekolah mengalami perubahan, dari proses belajar dengan cara "menyuapi", dengan bahan pelajaran yang telah dicerna oleh guru, menjadi proses belajar yang *inovatif*, yaitu belajar secara *antisipatoris* dan *partisipatoris*. Anak-anak didik untuk berpartisipasi dalam arti luas di dalam kehidupan masyarakat, dan dapat mengantisipasi kehidupan masyarakat yang akan datang tempat mereka akan hidup dan terlibat di dalamnya setelah mereka dewasa.

G. Faktor Pendukung Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat bisa berjalan baik apabila didukung oleh beberapa faktor yakni:

1. Adanya program dan perencanaan yang sistematis.
2. Tersedia basis dokumentasi yang lengkap.
3. Tersedia tenaga ahli, terampil dan alat sarana serta dana yang memadai.
4. Kondisi organisasi sekolah yang memungkinkan untuk meningkatkan kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat.

INFO



Gambar 9.2 Ilustrasi anak-anak yang berbeda suku dan agama bermain bersama Sumber :Kaskus.co.id

Sekolah merupakan tempat dimana anak-anak yang mempunyai latar belakang suku dan agama dipersatukan dalam sebuah kegiatan pembelajaran, oleh karena itu di dalam sekolah ini sebenarnya mereka dilatih untuk bermasyarakat serta menjunjung tinggi nilai persatuan dan toleransi perbedaan.

Antara hubungan sekolah dan bermasyarakat, ini merupakan cikal-bakal penerus bangsa yang baik karena selain menjunjung tinggi *Bhineka tunggal ika*, mereka juga diajarkan untuk menghargai perbedaan.

H. Teknik-Teknik Hubungan Sekolah dengan Masyarakat (Orang TuaMurid)

Kenyataan membuktikan, hubungan sekolah dengan masyarakat tidak selalu berjalan baik. Berbagai kendala yang sering ditemukan antara lain: komunikasi yang terhambat dan tidak professional, tindak lanjut program yang tidak lancar dan pengawasan yang tidak terstruktur. Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut beberapa hal bisa menjadi alternatif, adanya laporan berkala mengenai berbagai kegiatan sekolah serta keuangannya, diadakannya berbagai kegiatan yang mengakrabkan seperti *open house* kunjungan timbal balik dan program kegiatan bersama seperti pentas seni, perpisahan.

Ada sejumlah teknik yang kiranya dapat diterapkan lembaga pendidikan, teknik-teknik tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu teknik tertulis, teknik lisan, dan teknik peragaan, teknik elektronik.

1. Teknik Tertulis



Gambar 9.3 Ilustrasi sebuah buku kecil, Sumber:Google.com

Hubungan antara sekolah dan masyarakat dapat dilakukan secara tertulis, cara tertulis yang dapat digunakan meliputi:

a. Buku kecil pada permulaan tahun ajaran

Buku kecil pada permulaan tahun ajaran baru ini isinya dijelaskan tentang tata tertib, syarat-syarat masuk, hari-hari libur, hari-hari

efektif. Kemudian buku kecil ini dibagikan kepada orang tua murid, hal ini biasanya dilaksanakan di taman kanak-kanak (TK).

b. Pamflet

Pamflet merupakan selebaran yang biasanya berisi tentang sejarah lembaga pendidikan tersebut, staf pengajar, fasilitas yang tersedia, dan kegiatan belajar. Pamflet ini selain di bagikan ke wali murid juga bias disebarakan ke masyarakat umum, selain untuk menumbuhkan pengertian masyarakat juga sekaligus untuk promosi lembaga.

c. Berita kegiatan murid

Berita ini dapat dibuat sederhana mungkin pada selebaran kertas yang berisi informasi singkat tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah atau pesantren. Dengan membacanya orang tua murid mengetahui apa yang terjadi di lembaga pendidikan tersebut, khususnya kegiatan yang dilakukan murid.

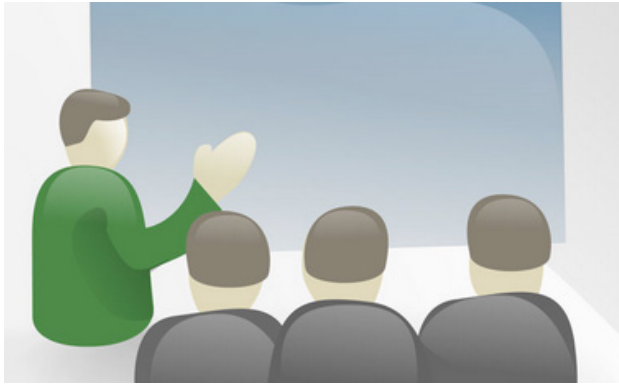
d. Catatan berita gembira

Teknik ini sebenarnya mirip dengan berita kegiatan murid, keduanya sama-sama ditulis dan disebarakan ke orang tua. Hanya saja catatan berita gembira ini berisi tentang keberhasilan seorang murid. Berita tersebut ditulis di selebaran kertas dan disampaikan kepada wali murid atau bahkan disebarakan ke masyarakat.

e. Buku kecil tentang cara membimbing anak

Dalam rangka menciptakan hubungan yang harmonis dengan orang tua, kepala sekolah atau guru dapat membuat sebuah buku kecil yang sederhana yang berisi tentang cara membimbing anak yang efektif, kemudian buku tersebut diberikan kepada orang tua murid.

2. Teknik Lisan



Gambar 9.4 *Ilustrasi seseorang yang sedang menjelaskan sesuatu menggunakan lisan, Sumber: google.com*

Hubungan sekolah dengan masyarakat dapat juga dilakukan secara lisan, yaitu:

a. Kunjungan rumah

Dalam rangka mengadakan hubungan dengan masyarakat terkait, pihak sekolah dapat mengadakan kunjungan ke rumah wali murid, warga ataupun tokoh masyarakat. Melalui kunjungan rumah ini guru akan mengetahui masalah anak dirumahnya. Apabila setiap anak diketahui problemnya secara totalitas, maka program pendidikan akan lebih mudah direncanakan untuk disesuaikan dengan minatnya.

b. Panggilan orang tua

Selain mengadakan kunjungan ke rumah, pihak sekolah sesekali juga memanggil orang tua murid datang ke sekolah. Setelah datang, mereka diberi penjelasan tentang perkembangan pendidikan di lembaga tersebut. Mereka juga perlu diberi penjelasan khusus tentang perkembangan pendidikan anaknya.

c. Pertemuan

Dengan teknik ini berarti sekolah mengundang masyarakat dalam acara pertemuan khusus untuk membicarakan masalah atau hambatan yang dihadapi sekolah. Pertemuan ini sebaiknya diadakan pada waktu tertentu yang dapat dihadiri oleh semua pihak yang diundang. Sebelum pertemuan dimulai acaranya disusun terlebih dahulu. Oleh karena itu, setiap akan mengadakan pertemuan sebaiknya dibentuk panitia penyelenggara.

3. Teknik Peragaan

Hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dilakukan dengan cara mengundang masyarakat melihat peragaan yang diselenggarakan sekolah. Peragaan yang diselenggarakan biasanya berupa pameran keberhasilan murid. Misalkan menampilkan keterampilan siswa dalam bidang pelajaran IPA, Biologi, Matematika, Agama, Olahraga. Pada kesempatan itu kepala sekolah dapat menyampaikan program-program peningkatan mutu pendidikan dan juga masalah atau hambatan yang dihadapi dalam merealisasikan program-program prasarana sekolah.

4. Teknik Elektronik

Seiring dengan perkembangan teknologi elektronik maka dalam mengakrabkan sekolah dengan orang tua murid dan masyarakat pihak sekolah dapat menggunakan sarana elektronik, misalkan internet, handphone, telepon, televisi, ataupun radio, sekaligus sebagai sarana untuk promosi pendidikan.

BAB X

AKREDITASI SEKOLAH/MADRASAH

A. Latar Belakang

Menurut Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), Pasal 60, tentang Akreditasi berbunyi sebagai berikut.

1. Akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program dan satuan pendidikan pada jalur pendidikan formal dan nonformal pada setiap jenjang dan jenis pendidikan.
2. Akreditasi terhadap program dan satuan pendidikan dilakukan oleh pemerintah dan/atau lembaga mandiri yang berwenang sebagai bentuk akuntabilitas public.
3. Akreditasi dilakukan atas dasar kriteria yang bersifat terbuka.
4. Ketentuan mengenai akreditasi sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, ayat 2, dan ayat 3 diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 2 ayat (2) menyatakan bahwa penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan (SNP) perlu dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi. Penjaminan mutu pendidikan ini bertujuan untuk memenuhi atau melampaui Standart Nasional Pendidikan.

Adapun proses evaluasi terhadap seluruh aspek pendidikan harus diarahkan pada upaya untuk menjamin terselenggaranya layanan pendidikan bermutu dan memberdayakan mereka yang dievaluasi sehingga menghasilkan lulusan pendidikan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Standardisasi pendidikan memiliki makna sebagai upaya penyamaan arah pendidikan secara nasional yang mempunyai keleluasaan dan acuan oleh pengelola pendidikan, dan kreativitas untuk mencapai standar yang ditetapkan.

Proses akreditasi harus dilakukan secara berkala dan terbuka bertujuan untuk membantu dan memberdayakan program dan satuan pendidikan agar mampu mengembangkan sumber dayanya dalam mencapai tujuan pendidikan nasional.

Berdasarkan sangat pentingnya akreditasi sebagai upaya untuk menjamin dan mengendalikan kualitas pendidikan, Pemerintah membentuk Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). pelaksanaan akreditasi oleh BAN-S/M didasarkan atas Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional khususnya pasal 60, serta Peraturan Pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan. Pada pasal 86 dalam Peraturan pemerintah tentang Standar Nasional Pendidikan dinyatakan hal-hal sebagai berikut:

1. Pemerintah melakukan akreditasi pada setiap jenjang dan satuan pendidikan untuk menentukan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan.
2. Kewenangan akreditasi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dapat pula dilakukan oleh lembaga mandiri yang diberi kewenangan oleh Pemerintah untuk melakukan akreditasi.
3. Akreditasi sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dan ayat 2 sebagai bentuk akuntabilitas public dilakukan secara objektif, adil, transparan, dan komprehensif dengan menggunakan instrument dan kriteria yang mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan.

Berkenaan pada pasal 91 ayat (1) disebutkan bahwa setiap satuan pendidikan pada jalur formal dan nonformal wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Bahkan Permendiknas nomor 63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan dengan tegas menyatakan bahwa semua satuan atau program pendidikan wajib mengikuti akreditasi yang diselenggarakan oleh BAN-S/M, BAN-PT, atau BAN-PNFsesuai dengan kewenangan masing-masing.

Sebagai implementasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 diterbitkan Permendikbud Nomor 59 Tahun 2012 tentang Badan Akreditasi Nasional. Dalam pasal 1 ayat 2 Permendikbud tersebut dinyatakan bahwa, BAN-S/M adalah badan evaluasi mandiri yang menetapkan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah jalur formal dengan mengacu pada SNP. Pada pasal 2 ayat 2 dinyatakan bahwa BAN-S/M merupakan badan nonstruktural yang bersifat nirbala dan mandiri yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri. Selanjutnya, pada pasal 9 ayat 1 dinyatakan bahwa tugas BAN-S/M adalah merumuskan kebijakan operasional, melakukan sosialisasi kebijakan, dan melaksanakan akreditasi sekolah/madrasah.

Unuk melaksanakan akreditasi sekolah/madrasah BAN-S/M dibantu oleh Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah (BAP-S/M), sebagaimana tercantum pada pasal 10 ayat 1. Dalam pelaksanaan akreditasi, pemerintah Provinsi mendukung kegiatan BAP-S/M sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 87 ayat (2a) yang menyatakan bahwa pemerintah provinsi mengalokasikan dana untuk pelaksanaan akreditasi oleh badan akreditasi provinsi.

Sesuai Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 61 ayat (2) disebutkan bahwa Ijazah diberikan kepada peserta didik sebagai pengakuan terhadap prestasi belajar dan/atau penyelesaian suatu jenjang Pendidikan setelah lulus ujian yang diselenggarakan oleh satuan Pendidikan yang terakreditasi. Hal ini menunjukkan bahwa satuan pendidikan wajib mengikutiareditasi.

Suah selayaknya, BAN-S/M menyusun Pedoman Akreditasi Sekolah/Madrasah. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan akreditasi sekolah/madrasah yang dilakukan sesuai dengan ketentuan, prinsip, norma, dan prosedur yang berlaku. Dengan demikian, penjaminan dan pengendalian kualitas pendidikan diharapkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

B. Pengertian Akreditasi Sekolah/Madrasah

Akreditasi adalah kegiatan penilaian kelayakan program dan/atau satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan (UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, pasal 1 ayat 22).

Jadi akreditasi sekolah/madrasah adalah proses penilaian secara komprehensif terhadap kelayakan satuan atau program pendidikan, yang hasilnya diwujudkan dalam bentuk pengakuan dan peringkat kelayakan yang dikeluarkan oleh suatu lembaga yang mandiri dan profesional.

Adapun sekolah/madrasah adalah bentuk satuan pendidikan formal yang meliputi sekolah dasar (SD), madrasah ibtidaiyah (MI), sekolah menengah pertama (SMP), madrasah tsanawiyah (MTs), sekolah menengah atas (SMA), madrasah aliyah (MA), sekolah menengah kejuruan (SMK), madrasah aliyah kejuruan (MAK), sekolah luar biasa (SLB), satuan pendidikan kerjasama (SPK), dan satuan pendidikan formal lain yang sederajat.

Kelayakan program dan/atau satuan pendidikan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP adalah kriteria minimal tentang system pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Oleh karena itu, SNP harus dijadikan acuan guna memetakan secara utuh profil kualitas sekolah/madrasah.

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 Tahun 2005 pasal 2 ayat 1, lingkup SNP meliputi: (1) standar isi; (2) standar proses; (3) standar kompetensi lulusan; (4) standar pendidik dan tenaga kependidikan; (5) standar sarana dan prasarana; (6) standar pengelolaan; (7) standar pembiayaan; dan (8) standar penilaian pendidikan.

Kegiatan akreditasi diharapkan menjadi pendorong dan dapat menciptakan suasana kondusif bagi perkembangan pendidikan serta memberikan arahan untuk melakukan penjaminan mutu sekolah/madrasah yang berkelanjutan, untuk terus berusaha mencapai mutu yang standar.

C. Dasar Hukum

Adapun dasar hukum Pedoman Akreditasi Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

1. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan; junto Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 Tentang Pendanaan Pendidikan;
5. Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2016 Tentang 2016 Tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan dalam Rangka Peningkatan Kualitas dan Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia;
6. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kelapa Sekolah/Madrasah;
7. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2007 Tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru;
8. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Pengelolaan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;
9. Peraturan Menteri Pendidikan nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah/ Madrasah Pendidikan Umum;
10. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2008 Tentang Standar Proses Pendidikan khusus, Tuna Netra, Tuna Rungu, Tuna Grahita, Tuna Daksa, dan Tuna Laras;
11. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Administrasi Sekolah/Madrasah;
12. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor

- 25 Tahun 2008 Tentang Standar Perpustakaan Sekolah/Madrasah;
13. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2008 Tentang Standar Tenaga Laboratorium Sekolah Madrasah;
 14. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 33 Tahun 2008 Tentang Standar Sarana dan Prasarana untuk Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), dan Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB);
 15. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2008 Tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah Menengah Kejuruan;
 16. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 69 Tahun 2009 Tentang Standar Biaya Operasi Nonpersonalia Tahun 2009 Untuk Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI), Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Sekolah Dasar Luar Biasa (SDLB), Sekolah Menengah Pertama Luar Biasa (SMPLB), Sekolah Menengah Atas Luar Biasa (SMALB);
 17. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 Tentang Badan Akreditasi Nasional;
 18. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 31 Tahun 2014 Tentang Satuan Pendidikan Kerja Sama;
 19. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah;
 20. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah;
 21. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah;
 22. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 60 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan;

23. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan;
24. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2014 Tentang Kegiatan Ekstrakurikuler Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
25. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Kepramukaan Sebagai Ekstrakurikuler Wajib;
26. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 111 Tahun 2014 Tentang Bimbingan Konseling Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
27. Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2014 Tentang Kebijakan Sekolah Ramah Anak;
28. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2015 Tentang Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Tahun 2015-2019;
29. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2015 Tentang Penumbuhan Budi Pekerti;
30. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2016 Tentang Standar Kompetensi Lulusan Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
31. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2016 Tentang Standar Isi Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
32. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 Tentang Standar Proses Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
33. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor Nomor 23 Tahun 2016 Tentang Standar Penilaian Pendidikan Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;
34. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Kompetensi Inti dan Kompetensi Dasar Kurikulum 2013 Pada Pendidikan Dasar dan Menengah;

35. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 75 Tahun 2016 Tentang Komite Sekolah;
36. Permendikbud Nomor 3 Tahun 2017 Tentang Penilaian Hasil Belajar oleh Pemerintah dan Penilaian Hasil Belajar oleh Satuan Pendidikan;
37. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 002/H/AK/2017 Tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI);
38. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 003/H/AK/2017 Tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs);
39. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 004/H/AK/2017 Tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA);
40. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 005/H/AK/2017 Tentang Kriteria dan Perangkat Akreditasi Sekolah Menengah Kejuruan (SMK);
41. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 193/P/2012 Tentang Anggota Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal Periode Tahun 2012-2017 sebagaimana telah diubah melalui keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 193/P/2012 Tentang Anggota Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Non Formal Periode Tahun 2012-2017.

D. Tujuan dan Manfaat Akreditasi

Tujuan akreditasi sekolah/madrasah adalah untuk:

1. Memberikan informasi tentang kelayakan sekolah/madrasah atau program yang dilaksanakannya berdasarkan SNP;
2. Memberikan pengakuan peringkat kelayakan;
3. Memetakan mutu pendidikan berdasarkan SNP; dan
4. Memberikan pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan

(*stakeholder*) sebagai bentuk akuntabilitas publik.

Sedangkan hasil akreditasi sekolah/madrasah bermanfaat sebagai:

1. Acuan dalam upaya peningkatan mutu dan rencana pengembangan sekolah/madrasah;
2. Umpan balik dalam usaha pemberdayaan dan pengembangan kinerja warga sekolah/madrasah dalam rangka menerapkan visi, tujuan, sasaran, strategi, dan program sekolah/madrasah;
3. Motivasi agar sekolah/madrasah terus meningkatkan mutu pendidikan secara bertahap, terencana, dan kompetitif baik di tingkat kabupaten/kota, provinsi, nasional bahkan regional dan internasional;
4. Bahan informasi bagi sekolah/madrasah untuk mendapatkan dukungan dari pemerintah, masyarakat, maupun sector swasta dalam hal profesionalisme, modal, tenaga, dan dana; serta
5. Acuan bagi lembaga terkait dalam mempertimbangkan kewenangan sekolah/madrasah sebagai penyelenggara ujian nasional.

Hasil akreditasi bagi kepala sekolah/madrasah, diharapkan dapat dijadikan bahan informasi untuk pemetaan indikator kelayakan sekolah/madrasah, kinerja warga sekolah/madrasah, termasuk kinerja kepala sekolah/madrasah selama periode kepemimpinannya. Di samping itu, hasil akreditasi juga diperlukan kepala sekolah/madrasah sebagai bahan masukan untuk penyusunan program serta anggaran pendapatan dan belanja sekolah/madrasah.

Hasil akreditasi bagi guru merupakan dorongan untuk selalu meningkatkan diri dan bekerja keras memberikan layanan terbaik bagi peserta didik guna memperhatikan dan meningkatkan mutu sekolah/madrasah mutu sekolah/madrasah. Secara moral, guru senang bekerja di sekolah/madrasah yang diakui sebagai sekolah/madrasah bermutu.

Adapun hasil akreditasi bagi masyarakat dan khususnya orang tua peserta didik, diharapkan menjadi informasi yang akurat tentang layanan pendidikan yang ditawarkan oleh setiap sekolah/madrasah, sehingga secara sadar dan bertanggung jawab masyarakat dan khususnya orangtua dapat membuat keputusan dan pilihan yang tepat dalam kaitannya dengan pendidikan

anakny sesuai kebutuhan dan kemampuannya.

Sedangkan hasil akreditasi bagi peserta didik, diharapkan mampu menumbuhkan rasa percaya diri bahwa mereka memperoleh pendidikan yang bermutu, dan sertifikat akreditasi merupakan bukti bahwa mereka mengikuti pendidikan di sekolah/madrasah yang bermutu.

Manfaat hasil akreditasi bagi pemerintah dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan peningkatan mutu pendidikan nasional.

E. Fungsi Akreditasi Sekolah/Madrasah

Akreditasi yang komprehensif dapat memetakan secara utuh profil sekolah/madrasah. Akreditasi sekolah/madrasah berfungsi untuk hal-hal berikut.

1. Pengetahuan

Yaitu sebagai informasi bagi semua pihak tentang kelayakan sekolah/madrasah dilihat dari berbagai unsur terkait yang mengaku pada standar nasional pendidikan beserta indicator-indikatornya.

2. Akuntabilitas

Yaitu sebagai bentuk pertanggungjawaban sekolah/madrasah kepada public, apakah layanan yang dilakukan dan diberikan oleh sekolah/madrasah telah memenuhi harapan atau keinginan masyarakat.

3. Pembinaan dan Pengembangan

Yaitu sebagai dasar bagi sekolah/madrasah, pemerintah, dan masyarakat dalam upaya peningkatan atau pengembangan mutu sekolah/madrasah.

F. Prinsip-prinsip Akreditasi

Adapun prinsip-prinsip akreditasi sekolah/madrasah adalah:

1. Objektif

Akreditasi sekolah/madrasah pada hakikatnya merupakan kegiatan penilaian tentang kelayakan penyelenggaraan pendidikan yang ditunjukkan oleh suatu sekolah/madrasah. Dalam pelaksanaan penilaian ini berbagai aspek yang terkait dengan kelayakan itu diperiksa dengan jelas dan benar untuk memperoleh informasi tentang keberadaannya. Agar hasil penilaian itu dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya untuk dibandingkan dengan kondisi yang diharapkan maka dalam prosesnya digunakan indicator-indikator sesuai dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan.

2. Komprehensif

Dalam pelaksanaan akreditasi sekolah/madrasah, penilaian tidak hanya terbatas pada aspek-aspek tertentu saja tetapi juga meliputi berbagai aspek pendidikan yang bersifat menyeluruh, meliputi seluruh komponen dalam standar nasional pendidikan. Dengan demikian, hasil yang diperoleh dapat menggambarkan secara utuh kondisi kelayakan setiap sekolah/madrasah.

3. Adil

Dalam melaksanakan akreditasi, semua sekolah/madrasah harus diperlakukan sama, tidak membedakan sekolah/madrasah atas dasar kultur, keyakinan, social budaya, dan tidak memandang status sekolah/madrasah baik negeri ataupun swasta. Sekolah/madrasah dilayani sesuai dengan kriteria dan mekanisme kerja yang sama, secara adil dan tidak diskriminatif.

4. Transparan

Data dan informasi yang berkaitan dengan kegiatan akreditasi sekolah/madrasah seperti kriteria, mekanisme, jadwal, system penilaian, dan hasil akreditasi, disampaikan secara terbuka dan dapat diakses oleh siapa saja yang memerlukannya.

5. Akuntabel

Kegiatan akreditasi sekolah/ madrasah harus dapat dipertanggungjawabkan baik dari sisi proses maupun hasil penilaian atau keputusannya sesuai dengan aturan dan prosedur yang telah ditetapkan

6. Professional

Akreditasi sekolah/madrasah dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi. Dengan demikian persiapan, pelaksanaan, dan hasil akreditasi dilaksanakan sesuai pedoman yang telah ditetapkan.

G. Tujuan Pedoman Akreditasi Sekolah/Madrasah

Pedoman akreditasi sekolah/madrasah ini dimaksudkan sebagai:

1. Acuan BAN-S/M dan BAP-S/M dalam pelaksanaan akreditasi sekolah/madrasah;
2. Acuan sekolah/madrasah untuk menyiapkan diri dalam memenuhi ketentuan pelaksanaan akreditasi;
3. Acuan dalam mengevaluasi program-program sekolah/madrasah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di masa depan; dan
4. Alat manajemen dalam merencanakan, melaksanakan, evaluasi, dan tindak lanjut pelaksanaan program untuk meningkatkan kualitas akreditasi.

BAB XI

PERAN AKREDITASI DALAM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN

A. Penjaminan Mutu Pendidikan secara Internal

Sistem penjaminan mutu pendidikan dasar dan menengah bertujuan menjamin pemenuhan standar pada satuan Pendidikan dasar dan menengah secara sistemik, holistic, dan berkelanjutan, sehingga tumbuh dan berkembang budaya mutu pada satuan Pendidikan secara mandiri.

Penjaminan mutu secara internal dilakukan oleh masing-masing satuan pendidikan.

1. Pengelolaan satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, ketebukaan, dan akuntabilitas.
2. Satuan pendidikan mengembangkan visi dan misi.
3. Satuan pendidikan mengembangkan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP).
4. Satuan pendidikan melakukan penilaian hasil belajar termasuk ujian sekolah/madrasah.
5. Satuan pendidikan melakukan pengelolaan kesiswaan dalam kegiatan intrakurikuler, ekstra kurikuler dan kegiatan ekstrakurikuler.
6. Satuan pendidikan melakukan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan serta pengembangannya.
7. Satuan pendidikan melakukan pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah

8. Satuan pendidikan melakukan pengelolaan peran serta masyarakat dan kemitraan.
9. Satuan pendidikan melakukan evaluasi kinerja pendidikan sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
10. Satuan pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan, untuk memenuhi atau melampaui SNP.

Butir-butir tersebut merupakan rambu-rambu dan amanat bahwa pada setiap satuan pendidikan perlu dilakukan penjaminan mutu dengan memperhatikan masukan dari berbagai unsur. Meskipun demikian keputusan untuk mempertimbangkan ada pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

B. Penjaminan Mutu Pendidikan secara Eksternal

Adapun mutu pendidikan pada satuan pendidikan tidak berdiri sendiri, tetapi dalam satu system yang saling memengaruhi. Mutu luaran dipengaruhi oleh utj masukan dan mutu proses. Secara eksternal, komponen masukan pendidikan secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan mutu pendidikan pada satuan pendidikan adalah adanya intervensi kebijakan SNP. Proses pencapaian mutu satuan pendidikan melalui pemenuhan SNP tersebut meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Pencapaian mutu secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu proram secara terus menerus dan berkelanjutan merupakan upaya penjaminan mutu satuan pendidikan yang bersangkutan.

Pemenuhan SNP oleh satuan pendidikan sebagai bagian dari penjaminan mutu juga dibantu oleh pihak eksternal lainnya, utamanya instansi pembina pendidikan seperti Dinas Pendidikan (Disdik) Kabupaten/Kota (Pemda), Kantor Departemen Agama (Kandepag), Disdik Provinsi, dan Kantor Wilayah Departemen Agama (Kanwil Depag) juga instansi tingkat Pusat termasuk Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) yang ada pada setiap provinsi yang berperan memberikan

asistensi kepada pembina satuan pendidikan dalam penjaminan mutu pendidikan. Dalam hal satuan pendidikan swasta pihak eksternal yang membantu pemenuhan SNP adalah yayasan atau bahkan pendiri Badan Hukum Pendidikan.

Sistem penjaminan mutu eksternal adalah suatu rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh pemerintah, pemerintah daerah, lembaga akreditasi, dan lembaga standarisasi pendidikan, dalam rangka implementasi kebijakan peningkatan mutu pendidikan khususnya pemenuhan 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP).

Masukan dari pihak eksternal berikutnya adalah hasil akreditasi yang merupakan hasil penilaian kelayakan satuan atau program pendidikan secara menyeluruh yang mengacu pada SNP. Satuan pendidikan dan instansi-instansi pembina memperoleh masukan dari BAN-S/M yang dapat menjadi pertimbangan dalam pemenuhan SNP.

Masukan dari pihak eksternal terakhir yang bermanfaat bagi satuan pendidikan dan instansi yang membantu satuan pendidikan dalam pemenuhan SNP berupa capaian hasil evaluasi belajar oleh pemerintah seperti ujian nasional dan ujian sekolah/madrasah serta evaluasi lainnya yang dilakukan oleh pihak eksternal terhadap sekolah/madrasah. Satuan pendidikan dengan intervensi dan masukan dari pihak-pihak eksternal tersebut merupakan ciri model penjaminan mutu yang diamanatkan Sisdiknas sesuai dengan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, yang dalam Sisdiknas sebelumnya tidak diatur secara eksplisit.

Mutu pendidikan pada satuan pendidikan mempunyai makna menghasilkan dan memberikan hanya yang terbaik. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 pasal 91 disebutkan bahwa, setiap satuan pendidikan wajib melakukan penjaminan mutu pendidikan. Penjaminan mutu pendidikan bertujuan untuk memenuhi atau melampaui SNP. Penjaminan mutu pendidikan dilakukan secara bertahap, sistematis, dan terencana dalam suatu program penjaminan mutu yang memiliki target dan kerangka waktu yang jelas. Selanjutnya, pada pasal 1 ayat 18 dinyatakan bahwa penjaminan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan pada setiap jalur, jenjang, dan jenis pendidikan

merupakan bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan. Dalam implementasinya, kegiatan penjaminan mutu dilakukan secara sinergis oleh berbagai pihak, baik pihak internal maupun pihak eksternal.

Penjaminan mutu yang bersifat eksternal dilakukan oleh berbagai pihak atau instansi di luar satuan pendidikan yang secara formal memiliki tugas dan fungsi berkaitan dengan penjaminan mutu pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi satuan pendidikan dalam meningkatkan mutu secara berkelanjutan.

Empat unsur yang berperan dalam penjaminan mutu adalah sebagai berikut.

1. Penetapan Standar Nasional Pendidikan (SNP)

SNP dikembangkan untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 4). SNP dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) selanjutnya ditetapkan oleh Mendiknas dalam bentuk Permendiknas (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 76 dan 77). SNP yang telah ditetapkan digunakan sebagai acuan untuk dicapai atau dilampaui oleh setiap satuan pendidikan.

2. Pemenuhan SNP

Pemenuhan SNP dilaksanakan pada setiap satuan pendidikan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, LPMP, dan instansi pembina pendidikan tingkat pusat (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 92). Instansi atau lembaga tersebut membantu satuan pendidikan untuk memenuhi SNP melalui program-program pembinaan yang dilakukan sesuai kewenangannya.

3. Penentuan Kelayakan Satuan/Program Pendidikan

Penilaian kelayakan satuan/program pendidikan dilakukan dengan cara mengecek derajat pemenuhan SNP yang telah dicapai oleh satuan/program pendidikan dengan mengacu pada kriteria SNP. Kegiatan

penilaian ini dilakukan oleh BAN-S/M sebagai bentuk akuntabilitas publik (Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 pasal 60; Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 86 dan 87; serta Permendiknas Nomor 29 Tahun 2005, pasal 1). Hasil akreditasi dalam bentuk peringkat kelayakan dan rekomendasi tindak lanjut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam program pemenuhan SNP baik oleh satuan pendidikan maupun instansi-instansi Pembina satuan yang bersangkutan.

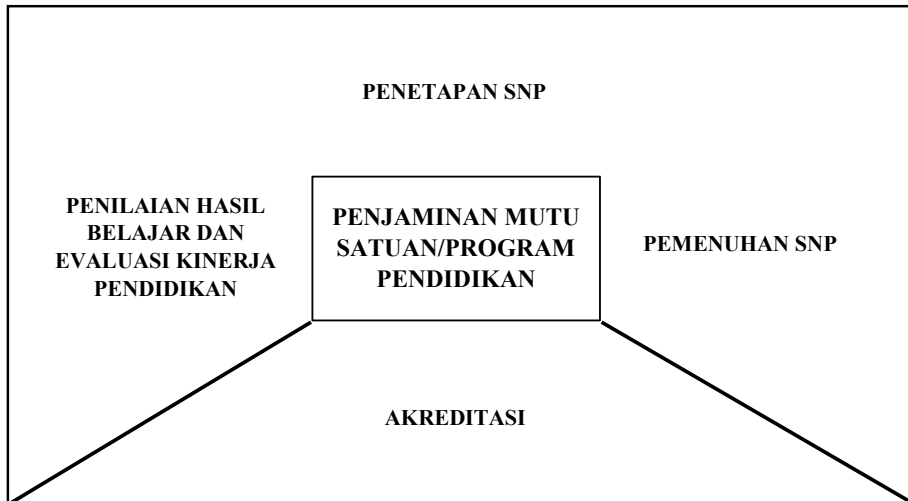
4. Penilaian Hasil Belajar dan Evaluasi Pendidikan

Penilaian hasil belajar dan evaluasi pendidikan sebagai acuan dalam penjaminan mutu diimplementasikan dalam bentuk:

- a. Penilaian Hasil Belajar oleh Pemerintah.
- b. Sertifikasi.
- c. Evaluasi Kinerja Pendidikan oleh Pemerintah, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota; serta Lembaga Evaluasi Mandiri yang dibentuk masyarakat atau organisasi profesi untuk menilai pencapaian SNP.

Hasil-hasil ujian dan evaluasi kinerja oleh berbagai instansi menjadi masukan eksternal dalam peminjaman mutu satuan pendidikan maupun program penjaminan mutu secara keseluruhan.

Hubungan empat unsur dalam penjaminan mutu satuan pendidikan ditunjukkan pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.1: Hubungan Antar unsur dalam Penjaminan Mutu Pendidikan

C. Peran BAN-S/M dalam Penjaminan Mutu Pendidikan

Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 92 ayat 2).

Satuan pendidikan melakukan penjaminan mutu dengan menerapkan manajemen berbasis sekolah/madrasah (MBS/M), merumuskan visi dan misi, menyusun program kerja, dan melakukan ujian sekolah/madrasah serta evaluasi diri secara menyeluruh. Upaya satuan berkelanjutan sebagai penjaminan mutu yang bersifat internal.

Pemenuhan Standar Nasional Pendidikan sebagai bagian dari penjaminan mutu dinilai oleh BAN-S/M sebagai badan evaluasi mandiri yang menetapkan kelayakan program dan/atau satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah jalur formal dengan mengacu pada SNP.

BAN-S/M memberikan rekomendasi penjaminan mutu pendidikan kepada program dan/atau satuan pendidikan yang diakreditasi kepada pemerintah dan pemerintah daerah (Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, pasal 92 ayat 5).

Adapun peran BAN-S/M dalam penjaminan mutu pendidikan tidak terlepas dari peran kegiatan akreditasi sebagai unsur eksternal yang hasilnya (baik berupa peringkat akreditasi maupun rekomendasi tindak lanjut) disampaikan kepada setiap satuan pendidikan dan berbagai instansi penyelenggara dan Pembina satuan pendidikan sebagai masukan untuk perbaikan, pengembangan, dan penyempurnaan mutu dalam rangka penjaminan mutu pendidikan.

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Agama, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, dan penyelenggara program dan satuan pendidikan melakukan pembinaan kepada program dan satuan pendidikan berdasarkan hasil akreditasi sesuai dengan kewenangannya (Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 59 Tahun 2012, pasal 19).

D. Logo BAN-S/M



Makna logo BAN-S/M adalah sebagai berikut:

1. BAN-S/M merupakan singkatan dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah.
2. Lingkaran menggambarkan keutuhan seluruh aspek yang dinilai.

3. Delapan garis berwarna putih menggambarkan delapan komponen Standar Nasional Pendidikan.
4. Tanda *checklist* (✓) menggambarkan profesionalitas kinerja dan hasil akreditasi yang terpercaya.
5. Warna merah pada *checklist* menggambarkan objektivitas, kemandirian, dan konsistensi BAN-S/M.
6. Warna biru pada lingkaran menggambarkan layanan yang menyeluruh untuk penjaminan mutu pendidikan sebagai bagian integral dari Sisdiknas.
7. Warna kuning keemasan pada tulisan BAN-S/M menggambarkan masa depan yang cemerlang.

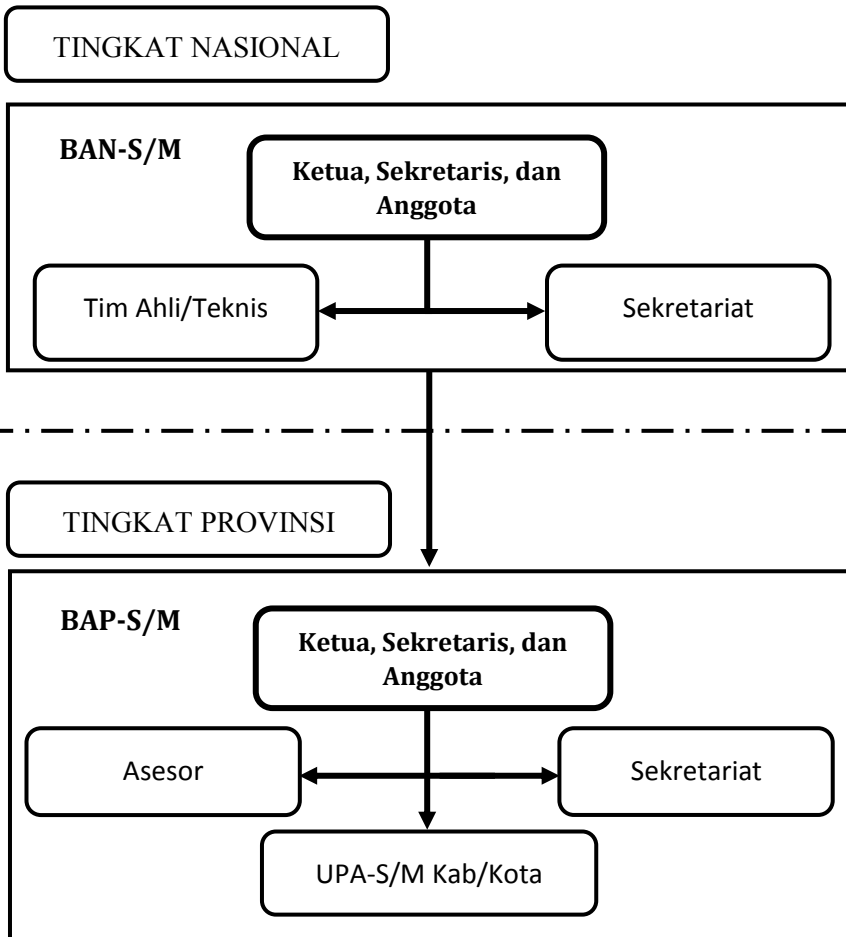
BAB XII

STRUKTUR ORGANISASI BADAN AKREDITASI NASIONAL SEKOLAH/MADRASAH (BAN-S/M)

A. Latar Belakang

Mengenai struktur organisasi dan mekanisme kerja BAN-S/M didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 19 tentang Standar Nasional Pendidikan dan Permendikbud Nomor 59 Tahun 2012 tentang Badan Akreditasi Nasional.

Adapun kelembagaan akreditasi sekolah/madrasah terdiri dari BAN-S/M dan BAP-S/M. apabila diperlukan BAP-S/M dapat membentuk Unit Pelaksana Akreditasi Sekolah/Madrasah (UPA-S/M) Kabupaten/Kota. BAN-S/M dibentuk oleh Mendikbud yang berkedudukan di ibu kota provinsi, dan UPA-S/M dibentuk oleh BAP-S/M sesuai keperluan dan kondisi pada masing-masing provinsi. Struktur organisasi lembaga akreditasi sekolah/madrasah ditunjukkan pada Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1. Struktur Organisasi Lembaga Akreditasi Sekolah/Madrasah

Gambar 3.1. Menunjukkan bahwa pada prinsipnya struktur organisasi lembaga akreditasi sekolah/madrasah terdiri atas dua tingkat yaitu tingkat nasional, disebut BAN-S/M. Meskipun terdapat di kabupaten/kota, UPA-S/M bukan lembaga tersendiri, tetapi merupakan bagian dari BAP-S/M yang berperan sebagai pelaksana tugas-tugas tertentu di kabupaten/kota.

B. Visi, Misi, Moto BAN S/M

1. Visi

Visi BAN-S/M adalah "terwujudnya lembaga akreditasi sekolah/madrasah yang professional dan terpercaya."

2. Misi

Misi BAN-S/M adalah:

- a. Mengembangkan system penyelenggaraan akreditasi yang efektif dan efisien sebagai bagian dari penjaminan mutu pendidikan nasional;
- b. Mengembangkan perangkat akreditasi dan mekanisme yang tepat dan bermutu;
- c. Mengembangkan integritas dan kompetensi pengelola dan pelaksana akreditasi;
- d. Mengembangkan jejaring akreditasi dengan berbagai pemangku kepentingan;
- e. Mengembangkan system informasi akreditasi sebagai bagian dari akuntabilitas publik dan mendukung pengambilan keputusan; serta
- f. Mengembangkan jejaring dan kemitraan dengan institusi akreditasi negara lain.

3. Motto BAN-S/M

Motto BAN-S/M adalah professional, terpercaya, dan terbuka.

- a. Professional, artinya akreditasi dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi dan integritas yang tinggi;
- b. Terpercaya, artinya akreditasi dilakukan dengan menggunakan instrumen yang teruji, melalui proses yang adil dan objektif sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan; dan
- c. Terbuka, artinya proses akreditasi dilakukan secara transparan dan hasilnya dapat diakses oleh semua pihak.

C. Keanggotaan, Masa Jabatan, dan Pergantian Anggota BAN-S/M

Ketentuan mengenai keanggotaan, masa jabatan, dan pergantian anggota BAN-S/M diatur sebagai berikut.

- a. Anggota BAN-S/M berjumlah gasal paling sedikit 11 orang dan paling banyak 15 orang.
- b. Anggota BAN-S/M terdiri atas ahli-ahli dibidang evaluasi pendidikan, kurikulum, manajemen pendidikan, dan unsur masyarakat pendidikan yang memiliki wawasan, pengalaman, dan komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan.
- c. Keanggotaan BAN-S/M ditetapkan oleh Menteri.
- d. Masajabatan keanggotaan BAN-S/M dalam satu periode selama lima tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali periode berikutnya.
- e. Dalam hal terjadi pergantian keanggotaan BAN-S/M karena habis masa jabatannya. Menteri mengangkat kembali paling sedikit dua orang dan paling banyak empat orang anggota periode sebelumnya untuk menjadi anggota baru.
- f. Keanggotaan BAN-S/M dapat berakhir karena:
 - 1) Berakhirnya masa jabatan;
 - 2) Mengundurkan diri;
 - 3) Diberhentikan; atau
 - 4) Meninggal dunia.
- g. Pergantian keanggotaan BAN-S/M selain yang dimaksud di atas dapa dilakukan antara lain karena:
 - 1) Tidak sehat jasmani dan/atau rohani;
 - 2) Menjalani hukuman;
 - 3) Menduduki jabatan structural/pimpinan di perguruan tinggi/ sekolah/madrasah dan lembaga lainnya dan/atau jabatan politik; atau
 - 4) Berhalangan tetap.
- h. Anggota BAN-S/M dapat diusulkan untuk diberhentikan apabila tidak mempunyai kinerja, integritas, dan dedikasi terhadap pelaksanaan tugas sebagai anggota.

D. Tugas dan Fungsi BAN-S/M

BAN-S/M mempunyai tugas merumuskan kebijakan operasional, melakukan sosialisasi kebijakan, dan melaksanakan akreditasi sekolah/madrasah.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, BAN-S/M mempunyai fungsi untuk:

1. Merumuskan kebijakan dan menetapkan akreditasi sekolah/madrasah;
2. Merumuskan kriteria dan perangkat akreditasi sekolah/madrasah untuk diusulkan kepada Menteri;
3. Melaksanakan sosialisasi kebijakan, kriteria, dan perangkat akreditasi sekolah/madrasah;
4. Melaksanakan akreditasi sekolah/madrasah;
5. Mengevaluasi pelaksanaan dan hasil akreditasi sekolah/madrasah;
6. Memberikan rekomendasi tentang tindak lanjut hasil akreditasi
7. Mengumumkan hasil akreditasi sekolah/madrasah secara nasional;
8. Melaporkan hasil akreditasi sekolah/madrasah kepada menteri, dan;
9. Melaksanakan ketatausahaan BAN-S/M.
10. Dalam menjalankan tugasnya BAN-S/M dapat mengangkat tim ahli, tim asesor, dan panitia *ad-hoc* sesuai dengan kebutuhan.

E. Hak dan Kewajiban Anggota BAN-S/M

Setiap anggota BAN-S/M memiliki hak sebagai berikut.

1. Hak suara, hak mengeluarkan pendapat, dan hak untuk memilih serta hak untuk dipilih.
2. Hak untuk mengikuti kegiatan.
3. Hak untuk memperoleh layanan dan fasilitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Kewajiban anggota BAN-S/M adalah sebagai berikut.

1. Menjunjung tinggi dan menjaga nama baik badan akreditasi.
2. Memegang teguh kebenaran dan objektivitas.
3. Mengikuti kegiatan dengan penuh tanggung jawab dan disiplin.
4. Menaati dan melaksanakan semua ketentuan dan peraturan yang berlaku.

F. Persyaratan dan Pembentukan BAN-S/M

Persyaratan keanggotaan BAN-S/M adalah:

1. Warga Negara Indonesia (WNI);
2. Sehat jasmani dan rohani;
3. Berkelakuan baik;
4. Tidak pernah dihukum/menjalani hukuman karena melakukan tindak pidana kejahatan;
5. Tidak merangkap jabatan structural/pimpinan di perguruan tinggi/sekolah/madrasah dan lembaga lainnya; dan
6. Persyaratan lain yang ditetapkan oleh tim seleksi.

Tata cara pembentukan BAN-S/M diatur sebagai berikut.

1. Pemilihan keanggotaan BAN-S/M dilakukan melalui seleksi oleh suatu tim yang terdiri atas:
 - a. Sekretaris Jenderal;
 - b. Direktur Jenderal Pendidikan Dasar'
 - c. Direktur Jenderal Pendidikan Menengah;
 - d. Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi;
 - e. Diraktur Jenderal PAUDNI;
 - f. Kepala Badan penelitian dan Pengembangan;
 - g. Sekretaris unit utama terkait.
2. Tim seleksi mengusulkan calon anggota BAN-S/M sebanyak dua kali jumlah anggota maksimal kepada Menteri.

Kepmendikbud Nomor 174/P/2012 dan Kepmendikbud Nomor 193/P/2012 sebagaimana diubah melalui Kepmendikbud Nomor 011/P/2017 menetapkan anggota BAN-S/M periode tahun 2012-2017 sebagai berikut.

- a. Dr. Usman Radiana, M.Pd.
- b. Soeharto, M.Ed., Ed.D.
- c. Dr. Tita Lestari M.Pd., M.Si.
- d. Dr. H. Abdul Mu'ti, M.Ed.
- e. Ja'far Amiruddin, ST., MT.
- f. Dra. Hj. Ainun Salim, M.Ed.
- g. Prof. Dr. H. Salfen Hasri, M.Pd.

Tata hubungan kerja BAN-S/M dengan institusi lainnya dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (Ditjen Dikdasmen)

Hubungan kerja antara BAN-S/M dan Ditjen Dikdasmen dalam rangka koordinasi dan konsultasi pelaksanaan tugas akreditasi di lingkungan sekolah yang berada di bawah pembinaan Ditjen Dikdasmen. Masukan BAN-S/M ke Ditjen Dikdasmen dapat dijadikan sebagai bahan program pembinaan pendidikan dasar dan menengah.

2. Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan

Hubungan kerja antara BAN-S/M dengan Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan adalah meningkatkan kebermanfaatan akreditasi sekolah dalam rangka meningkatkan mutu guru dan Tenaga Kependidikan BAN-S/M ke Ditjen Guru dan Tenaga Kependidikan dapat dijadikan bahan pembinaan mutu guru dan tenaga kependidikan.

3. Direktorat Jenderal Pendidikan Islam (Ditjen Pendis)

Hubungan kerja antara BAN-S/M dengan Ditjen Pendis Kemenag, dalam rangka koordinasi dan konsultasi dalam melaksanakan tugas akreditasi di lingkungan madrasah yang berada di bawah pembinaan Ditjen Pendis, Kemenag. Masukan BAN-S/M ke Ditjen Pendis dapat dijadikan bahan masukan dalam pembinaan madrasah.

4. Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang)

Hubungan kerja dengan Balitbang dalam rangka koordinasi dan konsultasi khususnya berkaitan dengan penyusunan program, penganggaran, pelaporan, dan penelitian dan pengembangan akreditasi sekolah/madrasah.

5. Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP)

Sesuai peran BSNP dalam hal pengembangan Standar Nasional Pendidikan, BAN-S/M melakukan koordinasi dan konsultasi dalam rangka aplikasi Standar Nasional Pendidikan untuk pengembangan instrument akreditasi.

6. Gubernur

Gubernur merupakan mitra penting dalam pelaksanaan akreditasi

terutama berkaitan dengan:

- a. Pembentukan dan penetapan anggota BAP-S/M yang membantu BAN-S/M dalam pelaksanaan akreditasi.
- b. Menyediakan sumber daya manusia (personal maupun struktural), dana, data, sarana, dan prasarana.
- c. Memanfaatkan dan menindaklanjuti hasil akreditasi yang dilakukan oleh BAN-S/M sebagai salah satu dasar pengambilan kebijakan.

7. Disdik Provinsi

BAP-S/M melakukan koordinasi dan konsultasi dengan Disdik Provinsi dalam menyiapkan data sekolah yang akan diakreditasi, serta penyampaian tindak lanjut hasil akreditasi, serta penyampaian tindak lanjut hasil akreditasi untuk bahan pembinaan sekolah di provinsi yang bersangkutan.

8. Kanwil Kemenag

BAP-S/M melakukan koordinasi dan konsultasi dengan Kanwil Kemenag dalam menyiapkan data madrasah yang akan diakreditasi, serta penyampaian tindak lanjut hasil akreditasi untuk bahan pembinaan madrasah di provinsi yang bersangkutan.

9. LPMP

Sesuai dengan Peraturan Mendiknas Nomor 7 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja LPMP, BAP-S/M memberikan masukan hasil akreditasi untuk kepentingan pemetaan mutu dan penjaminan mutu pendidikan.

10. Bupati/Walikota

BAP-S/M melakukan koordinasi dan konsultasi dengan Bupati/Walikota dalam persiapan dan pelaksanaan akreditasi sekolah/madrasah serta pemberian informasi tentang hasil akreditasi dan tindak lanjut di kabupaten/kota yang bersangkutan.

11. Disdik Kabupaten/Kota

BAP-S/M melakukan koordinasi dan konsultasi dengan Disdik Kabupaten/Kota dalam menyiapkan data sekolah yang akan diakreditasi, serta menyampaikan hasil dan rekomendasi tindak lanjut akreditasi untuk

bahan pembinaan madrasah di kabupaten/kota yang bersangkutan.

12. Kantor Kementerian Agama (Kankemenag) Kabupaten/Kota

BAP-S/M melakukan koordinasi dan konsultasi dengan Kankemenag Kabupaten/Kota dalam menyiapkan data madrasah yang akan diakreditasi, serta menyampaikan hasil dan rekomendasi tindak lanjut akreditasi untuk bahan pembinaan madrasah di kabupaten/kota yang bersangkutan.

13. Sekolah/Madrasah

Hasil dan rekomendasi tindak lanjut akreditasi yang disampaikan kepada sekolah/madrasah menjadi masukan penjaminan mutu sekolah/madrasah yang bersangkutan.

H. Perangkat Akreditasi

Perangkat akreditasi yang telah ditetapkan dengan Permendikbud adalah sebagai berikut.

1. Perangkat Akreditasi SD/MI.
2. Perangkat Akreditasi SMP/MTs.
3. Perangkat Akreditasi SMA/MA.
4. Perangkat Akreditasi SMK/MAK.
5. Perangkat Akreditasi SDLB.
6. Perangkat Akreditasi SMPLB.
7. Perangkat Akreditasi SMALB.
8. Perangkat Akreditasi SD SPK.
9. Perangkat Akreditasi SMP SPK.
10. Perangkat Akreditasi SMA SPK.

Jumlah butir pernyataan instrument akreditasi pada setiap program atau satuan pendidikan adalah:

1. SD/MI sebanyak 119 butir pernyataan.
2. SMP/MTs sebanyak 124 butir pernyataan.
3. SMA/MA sebanyak 129 butir pernyataan.
4. SMK/MAK sebanyak 133 butir pernyataan.
5. SLB:

- a. SD sebanyak 121 butir pernyataan.
 - b. SMP sebanyak 128 butir pernyataan.
 - c. SMA sebanyak 128 butir pernyataan.
6. SPK:
- a. SD sebanyak 100 butir pernyataan.
 - b. SMP sebanyak 109 butir pernyataan.
 - c. SMA sebanyak 113 butir pernyataan.

I. Penggunaan Perangkat Akreditasi

Perangkat akreditasi terdiri atas empat empat dokumen yang saling terkait dan merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

Dokumen tersebut adalah:

1. Instrumen Akreditasi.
2. Petunjuk Teknis Pengisian Instrumen Akreditasi.
3. Instrumen Pengumpulan Data dan Informasi Pendukung (IPDIP).
4. Teknik Penskoran dan Pemerintahan Hasil Akreditasi.

Instrumen Akreditasi Sekolah/Madrasah merupakan alat ukur yang digunakan untuk menilai kualitas sekolah/madrasah berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan dan hasilnya diwujudkan dalam bentuk peringkat akreditasi.

Petunjuk Teknis Pengisian Instrumen Akreditasi merupakan penjelasan tentang penjelasan dan pembuktian jawaban atas instrumen, baik berupa dokumen, bukti fisik atau fakta yang harus diperlihatkan oleh pihak sekolah/madrasah kepada tim asesor pada saat visitasi.

Instrumen Pengumpulan Data dan Informasi Pendukung Akreditasi merupakan Instrumen yang berisi data dan informasi secara lengkap tentang sekolah/madrasah yang digunakan sebagai bahan dalam pengisian instrumen akreditasi.

Teknik penskoran dan Pemingkatan Hasil Akreditasi merupakan petunjuk bagaimana mengolah skor hasil akreditasi dengan formula dan kriteria yang telah ditetapkan.

J. Penskoran dan Pemingkatan Hasil Akreditasi

Penskoran hasil akreditasi menggunakan Program Aplikasi Penskoran dan Pemingkatan Hasil Akreditasi. Sekolah/madrasah dinyatakan "terakreditasi", jika memenuhi seluruh kriteria berikut:

1. Memperoleh nilai akhir akreditasi sekurang-kurangnya 71;
2. Memperoleh nilai komponen standar sarana dan prasarana sekurang-kurangnya 61; dan
3. Tidak ada nilai komponen standar di bawah 50.

Sekolah/madrasah dinyatakan "Tidak Terakreditasi" (TT) jika sekolah/madrasah tidak memenuhi kriteria di atas.

Peringkat akreditasi adalah sebagai berikut:

1. Peringkat akreditasi A (Unggul), jika sekolah/madrasah memperoleh Nilai Akhir Akreditasi (NA) sebesar 91 sampai dengan 100 ($91 \leq NA \leq 100$).
2. Peringkat akreditasi B (Baik), jika sekolah/madrasah memperoleh Nilai Akhir Akreditasi (NA) sebesar 81 sampai dengan 90 ($81 \leq NA \leq 90$).
3. Peringkat akreditasi C (Cukup Baik), jika sekolah/madrasah memperoleh Nilai Akhir Akreditasi (NA) sebesar 71 sampai dengan 80 ($71 \leq NA \leq 80$).

LAMPIRAN

Ayat-Ayat Al-Qur'an dan Hadits yang Berhubungan Dengan Administrasi

A. Dalil-Dalil Al-Qur'an Tentang Administrasi.

1. Surah Al-Baqarah ayat 282, yang terjemahannya sebagai berikut :

“Hai orang-orang beriman, apabila kamu bermu’amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis diantara kamu menulisnya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menulisnya sebagaimana Allah telah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu). Dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (diantaramu). Jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa maka yang seorang (lagi) mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (tulislah mu’amalahmu itu), kecuali jika mu’amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan diantara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.” (Q.S. Al-Baqarah (2):282)

2. Surah An-Nisa ayat 58, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.” (Q.S.An-Nisa (4):58)

3. Surah An-Nisa ayat 29, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamanya dengan jalan yang batil, kecuali dengan jalan perniagaan yang berlaku dengan suka sama suka diantara kamu dan janganlah kamu membunuh dirimu. Sesungguhnya Allah Maha Penyayang kepadamu.” (Q. S. An-Nisa (4):29)

4. Surah An-Nahl ayat 112, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Dan Allah telah membuat suatu perumpamaan (dengan) sebuah negeri yang dahulunya aman lagi tenteram, rezekinya datang kepadanya melimpah ruah dari segenap tempat, tetapi (penduduk)nya mengingkari nikmat-nikmat Allah; karena itu Allah merasakan kepada mereka bencana kelaparan dan ketautan, disebabkan apa yang selalu mereka perbuat.” (Q. S. An-Nahl (16):112)

5. Surah An-Nahl ayat 113, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Dan sesungguhnya telah datang kepada mereka seorang Rasul dari mereka sendiri, tetapi mereka mendustakannya; karena itu mereka ditimpa azab dan mereka adalah orang-orang yang zalim.” (Q. S. An-Nahl (16):113)

6. Surah An-Nahl ayat 114, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Maka makanlah yang halal lagi baik dari rezeki yang telah diberikan Allah kepadamu; dan syukurilah nikmat Allah, jika kamu hanya kepada-Nya saja menyembah.” (Q. S. An-Nahl (16):114)

7. Surah An-Nur ayat 24, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Pada hari (ketika) lidah, tangan dan kaki mereka menjadi saksi atas

mereka terhadap apa yang dahulu mereka kerjakan” (Q. S. An-Nur (24):24)

8. Surah An-Nahl ayat 71, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Dan Allah melebihkan sebagian kamu dari sebagian yang lain dalam rizki, tetapi orang-orang yang melebihkan (rezekinya itu) tidak mau memberikan rezeki mereka kepada budak-budak yang mereka miliki agar mereka sama (merasakan) rizki itu. Maka mengapa mereka mengingkari nikmat Allah.” (Q. S. An-Nahl (16):71)

9. Surah Hud ayat 84, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Kepada penduduk Madyan Kami utus saudara mereka Syu’aib. Ia berkata “hai kaumku, Sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada tuhan bagimu selain Dia. Dan janganlah kamu kurangi takaran dan timbangan, sesungguhnya aku melihat kamu dalam keadaan baik (mampu) dan sesungguhnya aku khawatir terhadapmu akan azab hari yang membinasakan (kiamat).” (Q. S. Hud (11):84)

10. Surah Al-Isra ayat 35, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Dan sempurnakanlah takaran apabila kamu menakar, dan timbanglah dengan neraca yang benar, itulah yang lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (Q. S. Al-Isra (17):35)

11. Surah Al-Baqarah ayat 174, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Sesungguhnya orang-orang yang menyembunyikan apa yang telah diturunkan Allah, yaitu Al-Kitab dan menjualnya dengan harga yang sedikit (murah), mereka itu sebenarnya tidak memakan (tidak menelan) kedalam perutnya melainkan api dan Allah tidak akan berbicara pada mereka pada hari kiamat dan tidak akan mensucikan mereka dan bagi mereka siksa yang amat pedih.” (Q. S. Al-Baqarah (2):174)

12. Surah Al-Jumu’ah ayat 9, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Hai orang-orang beriman, apabila dipanggil untuk shalat pada hari jum’at, maka bersegeralah untuk mengingat Allah SWT. Dan tinggalkanlah jual-beli, yang demikian itu lebih baik bagi kalian.” (Q.S. Al-Jumu’ah (62):9)

13. Surah Al-Kahf ayat 17-18, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Ketika dua orang malaikat mencatat amal perbuatannya seseorang duduk disebelah kanan dan yang lain duduk di sebelah kiri. Tiada satu ucapanpun yang diucapkan melainkan ada didekatnya malaikat pengawas yang selalu hadir.” (Q.S. Al-Kahf (18):17-18)

14. Surah Al-Baqarah ayat 83, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Dan (ingatlah), ketika kami mengambil janji dari Bani Israil, (yaitu) janganlah kamu menyembah selain Allah, dan berbuat baiklah kepada ibu bapak, kaum kerabat, anak-anak yatim. Dan orang-orang miskin, serta ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia, dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat. Kemudian kamu tidak memenuhi janji itu, kecuali sebagian kecil dari kamu, dan kamu selalu berpaling.” (Q.S. Al-Baqarah (2):83)

15. Surah Al-Baqarah ayat 283, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Jika kamu dalam perjalanan (dan bermua’amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (orang yang berpiutang). Akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian dan barang siapa yang menyembunyikannya, maka sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al-Baqarah (2):283)

16. Surah Yusuf ayat 55, yang terjemahannya sebagai berikut:

Berkata Yusuf “jadikanlah aku bendahrawan negara (Mesir), sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga lagi berpengetahuan.” (Q.S. Yusuf (12):55)

17. Surah An-Nisa ayat 59, yang terjemahannya sebagai berikut:

“Hai orang-orang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul dan Ulil Amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al-Qur’an) dan rasul

(Sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian, yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik pula akibatnya." (Q.S. An-Nisa (4):59)

18. Surah As-Sajdah ayat 5, yang terjemahannya sebagai berikut:

"Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepada-Nya dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu." (Q.S. As-Sajdah (32):5)

19. Surah An-Nur ayat 37, yang terjemahannya sebagai berikut:

"Laki-laki yang tidak dilalaikan oleh perniagaan dan tidak (pula) oleh jual beli dari mengingati Allah, dan (dari) mendirikan sembahyang, dan (dari) membayarkan zakat. Mereka takut kepada suatu hari yang (dihari itu) hati dan penglihatan menjadi guncang." (An-Nur (24):37)

20. Surah Hud ayat 85, yang terjemahannya sebagai berikut:

Dan Syu'aib berkata, "Hai kaumku, cukupkanlah takaran dan timbangan dengan adil, dan janganlah kamu merugikan manusia terhadap hak-hak mereka dan janganlah kamu membuat kejahatan di muka bumi dengan membuat kerusakan." (Q.S. Hud (11):85)

21. Surah Al-Baqarah ayat 279, yang terjemahannya sebagai berikut:

"Maka jika kamu tidak mengerjakan maka ketahuilah, bahwa Allah dan Rasulnya akan memerangimu. Dan jika kamu bertaubat, maka bagimu pokok hartamu, kamu tidak menganiaya dan tidak pula dianiaya." (Q.S. Al-Baqarah (2):279)

22. Surah Al-Ma'idah ayat 2, yang terjemahannya sebagai berikut:

"Dan tolong menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa. Dan janganlah tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertaqwalah kepada Allah. Sungguh Allah sangat besar sanksinya." (Q.S. Al-Ma'idah (5):2)

23. Surah Al-Isra ayat 100, yang terjemahannya sebagai berikut:

"katakanlah (Muhammad) sekiranya kamu menguasai pembendaharaan Rahmat Tuhanku, niscaya (Pembendaharaan itu kamu tahan, karena takut membelanjakannya. Dan manusia itu kikir." (Q.S. Al-Isra (17):100)

24. Surah Yasin ayat 12, yang terjemahannya sebagai berikut:

Sesungguhnya kami menghidupkan orang-orang mati dan kami menulis apa yang telah mereka kerjakan dan berkas-berkas yang mekreka tinggalkan dan segala sesuatu kami kumpulkan dalam kitab induk yang nyata (Lauh Mahfuz)." (Q.S. Yasin (36):12)

B. Hadits-Hadits Rasulullah SAW yang Berkaitan Dengan Administrasi

1. Nabi SAW pernah ditanya tentang pencaharian paling baik, lalu beliau menjawab, "seseorang bekerja dengan tangannya dan setiap jual-beli adalah baik" (H.R. Al-Bazzar dalam Buchari Alma, 1997:45)
2. Abdullah bin Umar R.A. berkata: Rasulullah SAW. Pernah Bersabda: "kalian semuanya pemimpin (pemelihara) dan bertanggungjawab terhadap rakyatnya. Seorang amier (raja) memelihara rakyat dan akan ditanya tentang pemeliharaannya seorang suami memimpin keluarganya." (H. R. Bukhari-Muslim)
3. Dari Rifai R.A. : Sesungguhnya Nabi Muhammad SAW pernah ditanya "Apakah usaha yang paling baik?" Beliau menjawab "lalah hasil karya bersih dari tangannya dan setiap jual-beli yang bersih dari yang terlarang." (H. R. Bukhari)
4. Dari Abu Hurairah Berkata : Rasulullah SAW. Bersabda : "Binatang untuk kendaraan boleh dinaiki karena pemberian belanjanya, jika binatang itu digadaikan. Dan susu binatang perahan boleh diminum karena pemberian belanjanya jika benar itu digadaikan. Dan apabila mereka yang mengendarai dan yang minum itu harus memberikan belanjanya." (H. R. At-Tirmidzi)
5. Dari Abi Huraira R.A. Berkata: Rasulullah SAW bersabda: sesungguhnya Allah itu baik, Allah tidak akan menerima melainkan sesuatu perkara yang baik. Sesungguhnya Allah memerintahkan kepada orang-orang yang beriman dengan apa-apa yang diperintahkannya kepada Rasul. Allah berfirman: wahai rasul makanlah dari perkara yang baik dan beramalah kalaian kepada amal yang baik. Dan berkata: wahai orang-orang yang beriman makanlah dari barang yang telah aku beri rizki kepada kalian. Kemudian Nabi mengatakan seorang laki-laki yang sedang bepergian janggut rambutnya tidak teratur dan

- penuh debu dalam keadaan menadahkan kedua tangannya kelangit. "Wahai Tuhanku", "Wahai Tuhanku". Sedang makanannya haram, minumannya haram, dan pakaiannya haram, maka bagaimana akan dikabulkan baginya."(H. R. Muslim)
6. Dari Abu Ya'ya Syaddad bin Aus. R.A. dari Rasulullah SAW, Beliau bersabda: "Sesungguhnya Allah telah menetapkan perbuatan Ihsan dalam segala sesuatu..."(H. R. Muslim)
 7. Dari Abu Umar berkata: "Nabi SAW melarang menjual makanan (barang) yang telah dibeli hingga selesai dibayarnya." (H. R. Bukhari)
 8. Dari Abu Hurairah R. A. berkata: "Rasulullah SAW melarang jual beli dengan memakai melempar Batu dan jual beli dengan cara yang cacat." (H. R. Muslim)
 9. Sabda Rasulullah SAW :
"Allah SWT menyayangi seseorang yang menjual secara mudah, membeli dan menagih juga dilakukan secara mudah pula." (H. R. Bukhari)
 10. Dari Abu Hurairah berkata: Rasulullah SAW bersabda: "Janganlah seorang menjual suatu barang yang telah dibeli oleh orang lain" (H. R. Bukhari)
 11. Sabda Rasulullah SAW :
"Berikanlah upah sebelum keringatnya kering." (H.R Ibn Majah)
 12. Dari Abu said berkata: Nabi SAW bersabda: "Tidak boleh menjual dua sha' dengan satu sha dan tidak boleh dua dirham dengan satu dirham." (H.R. Bukhari)
 13. Dari Ibn Umar: Bahwa seorang lelaki menyatakan pada Nabi SAW. Bahwa ia tertipu ketika berjual beli, maka Nabi bersabda: jika engkau berjuall beli maka katakanlah: tidak boleh menipu. (H.R. Bukhari)
 14. Aisyah R.A berkata: "Siapa yang pindah untuk belajar ilmu, maka akan diampunkan baginya sebelum melangkahkan kakinya." (H.R. Thirmidzi)
 15. Dari Ismail Ibrahim ibun Abdullah ibu Abu Rabi'ah dari ayahnya dari kakeknya berkisah: Rasulullah SAW pernah meminjam uang sebanyak empat puluh ribu dariku; ketika beliau mendo'akanku."Semoga Allah memberi berkah padamu di dalam keluargamu dan hartamu.

Sesungguhnya balasan bagi suatu pinjaman ialah ucapan terima kasih dan peluasannya.

16. Dari Ma'qil R.A. beliau berkata: Saya akan menceritakan pada engkau hadits yang saya dengar dari Rasulullah SAW. Dan beliau bersabda: "Seorang pembesar yang memerintahi rakyat kaum muslimin, apabila pembesar itu mati, sedang dia tidak jujur terhadap rakyatnya, niscaya dia dilarang Allah masuk surganya." (H.R. Bukhari Muslim)
17. Dari Abdurrahman Ibn Samurah, dia berkata: Rasulullah SAW bersabda kepadaku: "Hai Abdurrahman ibn Samurah, janganlah kamu meminta kepemimpinan, karena apabila kamu diberi kepemimpinan itu dengan meminta maka kamu diserahi padanya (tanpa di tolong), dan apabila kamu diberi kepemimpinan itu tanpa meminta maka kamu di tolong padanya. Dan apabila kamu bersumpah atas sesuatu lalu kamu melihat lainnya lebih baik dari padanya maka lakukanlah, itu yang lebih baik dan tebuslah (kafarat) pada sumpahmu itu." (H.R. Bukhari)
18. Dari Hakim bin Hizam R.A. Bahwa Rasulullah SAW. Bersabda: "Penjual dan pembeli punya hak pilih sedang keduanya belum berpisah. Kalau keduanya jujur dan terus terang, maka dalam akad jual beli mereka diberi-Nya berkah. Dan jika keduanya menyembunyikan sesuatu dan berbuat bohong, di hapuskanlah keberkahan dari akad jual belinya itu." (H.R. Bukhari, Muslim, Tirmidzi, dan Nasai)
19. Dari Abu Huraira R.A. dia berkata Rasulullah SAW bersabda: "Kamu wajib mendengar dan taat kepada pemerintah, dalam masa sulitnya maupun masa engganmu, dan meskipun kamu tidak diperdulikan." (H.R. Muslim)
20. Sabda Rasulullah SAW :
"Orang-orang muslim itu terikat dengan syarat yang mereka sepakati kecuali syarat yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram." (H.R. At-tirmidzi)
21. Dari Jabir R.A. Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah dan Rasulnya mengharamkan penjualan anak, bangkai, babi dan berhala.

22. Dari Anas R.A. berkata: Rasulullah SAW bersabda: " Hai Bani Najjar! Tetapkanlah harga kebunmu kepadaku, didalamnya ada reruntuhan dan pohon kurma.
23. Dari Abdullah ibun umar R.A. berkata: Sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: "Kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawabannya tentang apa yang dipimpinnya." (Abu Abdillah, Al-Lu'lu wal marjan)
24. Dari Sahabat Ibnu Abbas R.A. berkata: Rasulullah SAW bersabda: "Barang siapa membeli bahan makanan, maka janganlah ia menjualnya kembali hingga ia selesai menerimanya", Ibnu Abbas berkata: "dan saya berpendapat bahwa segala sesuatu hukumnya seperti bahan makanan." (H.R. Muttafaqun Alaih)

KOSA KATA (GLOSSARY)

Kosakata (*Glossary*) ini, bukanlah merupakan suatu kamus istilah, ataupun kamus pengertian yang baku, yang harus dihafalkan oleh para pembaca sekalian. Melainkan Bagian Penjelasan dari setiap *Entri* yang merupakan bahan pengantar untuk diskusi, atau penyimpulan lebih lanjut melalui pustaka. Sebagaimana setiap pengertian atau konsep, yang terus-menerus mengalami pengembangan dan Perubahan penafsiran, masing-masing pembaca memiliki kebebasan untuk *menginterpretasikannya* dari sudut pandang masing-masing.

Administrasi. adalah usaha dan kegiatan yang berkenaan dengan penyelenggaraan kebijaksanaan untuk mencapai tujuan bersama.

Administrator. adalah orang / orang-orang yang bertugas untuk mengurus hal-hal administrasi. Dalam dunia Internet, seorang administrator bertugas untuk mengelola hal-hal yang berhubungan dengan komputer.

Akil-baligh. merupakan istilah dalam hukum Islam yang menunjukkan seseorang telah mencapai kedewasaan. "Baligh" diambil dari kata bahasa Arab yang secara bahasa memiliki arti "sampai", maksudnya "telah sampainya usia seseorang pada tahap kedewasaan".

Akronim. adalah kependekan yang berupa gabungan huruf atau suku kata, atau bagian lain yang ditulis dan dilafalkan sebagai kata yang wajar. Misal rudal untuk peluru kendali (KBBI Edisi Ke-tiga).

Aksiomatis. dapat diterima sebagai kebenaran tanpa pembuktian, atau bersifat *aksioma*.

Analisis. Dalam linguistik adalah kajian yang dilaksanakan terhadap sebuah bahasa guna meneliti struktur bahasa tersebut secara mendalam. Sedangkan pada kegiatan laboratorium, kata **ana-lisis** dapat juga berarti kegiatan yang dilakukan di laboratorium untuk memeriksa kandungan suatu zat dalam cuplikan.

Antitesa. penyatuan pendapatan yang bertentangan

Birokrasi. berasal dari kata *bureaucracy* (bahasa inggris *bureau + cracy*), diartikan sebagai suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, di mana lebih banyak orang berada ditingkat bawah daripada tingkat atas, biasanya ditemui pada instansi yang sifatnya administratif maupun militer.

Definisi. adalah suatu batasan atau arti, bisa juga dimaknai kata, frasa, atau kalimat yang mengungkapkan makna, keterangan, atau ciri utama dari orang, benda, proses, atau aktivitas.

Delegasi. adalah perwakilan atau utusan dengan proses penunjukan se-cara langsung maupun secara musyawarah untuk mengutusny menjadi salah satu perwakilan suatu kelompok atau lembaga.

Demokratis. (*kata sifat*) bersifat demokrasi, berciri demokrasi, sebagian warga desa tidak puas dengan tata cara pemilihan kepala desa yang tidak demokratis.

Diagnosisi. adalah identifikasi mengenai sesuatu. Diagnosis digunakan dalam medis, ilmu pengetahuan, teknik, bisnis, dll.

Egosentris. menjadikan diri sendiri sebagai titik pusat pemikiran (perbuatan), berpusat pada diri sendiri (menilai segalanya dari sudut diri sendiri).

Eksakta. bidang ilmu tentang hal-hal yang bersifat *konkret* yang dapat diketahui dan diselidiki berdasarkan percobaan serta dapat dibuktikan dengan pasti.

Esensi. adalah *apanya* kenyataan, yaitu hakikatnya. Pengertian mengenai esensi mengalami perubahan sesuai dengan konsep penggunaannya, sehingga esensi ialah pada konsepnya sendiri. Menurut *Thomas Aquinas*, esensi adalah *apanya* sesuatu yang terlepas dari persoalan apakah sesuatu itu ada atau tidak.

Filsafat. adalah studi tentang seluruh fenomena kehidupan, dan pemi-kiran manusia secara kritis, dan dijabarkan dalam konsep men-dasar. Filsa-fat tidak di dalam dengan melakukan eksperimen-eksperimen, dan percobaan-percobaan, tetapi dengan meng-utarakan masalah secara persis, mencari solusi untuk itu, mem-berikan argumentasi, dan alasan yang tepat untuk solusi ter-tentu. Akhir dari proses-proses itu dimasukkan ke dalam sebuah proses dialektika. Untuk studi falsafi, mutlak diperlukan logika berpikir, dan logika bahasa.

Harmonis. bersangkut paut dengan (mengenai) harmoni, seia sekata.

Hierarki. Urutan tingkatan atau jenjang jabatan (pangkat kedudukan)

Honorarium. upah sebagai imbalan jasa (yang diberikan kepada pe-ngarang, penerjemah, dokter, pengacara, konsultan, tenaga ho-norer), upah di luar gaji

Individualistik. sikap hidup yang mementingkan dirinya sendiri.

Inisiasi. berasal dari kata bahasa Latin, *initium*, yang berarti masuk atau per-mulaan, secara harafiah berarti masuk ke dalam. Inisiasi terdapat di dalam ritus kehidupan di berbagai tempat. Ritual di-lakukan ketika bersyukur atas bayi di dalam kandungan, lahir, pubertasi (akil balik), pernikahan, hingga kematian. Ritus erat hubungannya dengan pros-es kehidupan manusia. Praktek ini-siasi sebenarnya telah dilakukan oleh banyak kelompok, suku, kelompok keagamaan, dan kelompok mistik.

Insani. bersifat atau menyangkut manusia, kemanusiaan, manusiawi.

Instruksi. Perintah atau arahan (untuk melakukan suatu pekerjaan atau melaksanakan suatu tugas).

Instruksional. tentang atau bersifat pengajaran, mengandung pelajar-an (petunjuk, penerangan)

Integritas. mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh

sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan, kejujuran

Intensif. secara sungguh-sungguh dan terus menerus dalam mengerjakan sesuatu hingga memperoleh hasil yang optimal.

Jawatan. Bagian dari departemen atau pemerintah daerah yang mengurus (menyelenggarakan) suatu tugas atau pekerjaan yang luas lingkungannya, jawatan disini bisa juga berarti sebagai tanda pangkat atau kebesaran.

Khazanah. dari bahasa Arab, merupakan kata benda *nominal* yang bisa diartikan sebagai "korpus", kumpulan atau kelompok tertentu. Biasanya ini dikatakan dari benda-benda peninggalan kuno.

Kinerja. adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar "kerja" yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja.

Klasifikasi. merupakan kata serapan dari bahasa Belanda, *classificatie*, yang sendirinya berasal dari bahasa Prancis *classification*. Istilah ini menunjuk kepada sebuah metode untuk menyusun data secara sistematis atau menurut beberapa aturan atau kaidah yang telah ditetapkan.

Kolonialisme. adalah pengembangan kekuasaan sebuah negara atas wilayah dan manusia di luar batas negaranya, seringkali untuk mencari dominasi ekonomi dari sumber daya, tenaga kerja, dan pasar wilayah tersebut. Istilah ini juga menunjuk kepada suatu himpunan keyakinan yang digunakan untuk melegitimasi atau mempromosikan sistem ini, terutama kepercayaan bahwa moral dari pengkoloni lebih hebat ketimbang yang dikolonikan.

Kompleks. adalah suatu kesatuan yang terdiri dari sejumlah bagian, khususnya yang memiliki bagian yang saling berhubungan dan saling tergantung.

Komprehensif. bersifat mampu menangkap (menerima) dengan baik, luas dan lengkap (tentang ruang lingkup atau isi, mempunyai dan memperlihatkan wawasan yang luas

Komunikator. adalah pihak yang bertindak sebagai pengirim pesan dalam sebuah proses komunikasi. Dengan kata lain, komunikator merupakan seseorang atau sekelompok orang yang ber-inisiatif untuk menjadi sumber dalam sebuah hubungan. Seorang komunikator tidak hanya berperan dalam menyampaikan pesan kepada penerima, namun juga memberikan respons dan tanggapan, serta menjawab pertanyaan dan masukan yang disampaikan oleh penerima, dan publik yang terkena dampak dari proses komunikasi yang berlangsung, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Konduite. Peri kelakuan, kemampuan, atau kepatuhan terhadap tata tertib

Konservatisme. adalah sebuah filsafat politik yang mendukung nilai-nilai tradisional. Istilah ini berasal dari bahasa Latin, *conser-vāre, melestarikan*, "menjaga, memelihara, mengamalkan".

Konsultasi. pertukaran pikiran untuk mendapatkan kesimpulan (nasi-hat, saran, dan sebagainya) yang sebaik-baiknya.

Konsumen . adalah setiap orang pemakai barang dan/atau jasa yang tersedia dalam masyarakat, baik bagi kepentingan diri sendiri, keluarga, orang lain, maupun makhluk hidup lain dan tidak untuk diperdagangkan.

Kurikulum. adalah perangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan diberikan kepada peserta pelajaran dalam satu periode jenjang pendidikan. Penyusunan perangkat mata pelajaran ini disesuaikan dengan keadaan dan kemampuan setiap jenjang pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan tersebut serta kebutuhan lapangan kerja.

Kwartir. adalah istilah kepramukaan yang merujuk pada satuan organisasi

yang mengelola Gerakan Pramuka yang dipimpin secara kolektif oleh para andalan (istilah untuk pengurus kwartir). Kwartir memiliki tingkatan yang disesuaikan dengan tingkat/ wilayah pemerintahan dari pusat sampai daerah.

Logistik. merupakan seni dan ilmu, barang, energi, informasi, dan sumber daya lainnya, seperti produk, jasa, dan manusia, dari sumber produksi ke pasar dengan tujuan mengoptimalkan penggunaan modal. Manufaktur dan marketing akan sulit dilakukan tanpa dukungan logistik. Logistik juga mencakup integrasi in-formasi, transportasi, inventori, pergudangan, *reverse logistics* dan pemaketan.

Metode Ilmiah . (bahasa Inggris: *scientific method*) merupakan proses keilmuan untuk memperoleh pengetahuan secara sistematis berdasarkan bukti fisis. Ilmuwan melakukan pengamatan serta membentuk hipotesis dalam usahanya untuk menjelaskan fenomena alam. Prediksi yang dibuat berdasarkan hipotesis tersebut diuji dengan melakukan eksperimen. Jika suatu hipotesis lolos uji berkali-kali, hipotesis tersebut dapat menjadi suatu teori ilmiah.

Metodologi. adalah ilmu-ilmu/cara yang digunakan untuk memperoleh kebenaran menggunakan penelusuran dengan tata cara tertentu dalam menemukan kebenaran, tergantung dari realitas yang sedang dikaji. Metodologi tersusun dari cara-cara yang terstruktur untuk memperoleh ilmu.

Monarki Absolut. merupakan bentuk monarki yang berprinsip se-orang raja mempunyai kuasa penuh untuk memerintah negaranya. Berbeda dengan sistem *monarki konstitusional*, perdana menteri dalam kerajaan *monarki absolut* hanya memainkan peranan simbolis.

Objektif. dalam keilmuan berarti upaya-upaya untuk menangkap sifat alamiah (*empiris*) sebuah objek yang sedang diteliti/ dipelajari dengan suatu cara di mana tidak tergantung pada fasilitas apa-pun dari subjek yang menyelidikinya.

Optimasi. suatu proses untuk mencapai hasil yang ideal atau optimasi (nilai efektif yang dapat dicapai). Optimasi dapat diartikan se-bagai suatu bentuk mengoptimalkan sesuatu hal yang sudah ada, ataupun merancang dan membuat sesuatu secara optimal.

Panelist. adalah sekelompok orang yang terpilih dan yang dianggap ahli serta dapat mewakili pendapat umum tentang suatu masa-lah.

Paradigma. dalam disiplin intelektual adalah cara pandang orang ter-hadap diri dan lingkungannya yang akan mempengaruhinya da-lam berpikir (kognitif), bersikap (afektif), dan bertingkah laku (konatif). **Paradigma** juga dapat berarti seperangkat asumsi, konsep, nilai, dan praktik yang di terapkan dalam memandang realitas dalam sebuah komunitas yang sama, khususnya, dalam disiplin intelektual.

Partisipasi. berasal dari bahasa Inggris yaitu "*participation*" adalah pengambil-an bagian atau pengikutsertaan. Menurut *Keith Da-vis*, partisipasi adalah suatu keterlibatan mental dan emosi se-seorang kepada pen-capaian tujuan dan ikut bertanggung jawab di dalamnya. Dalam de-fenisi tersebut kunci pemikirannya ada-lah keterlibatan mental dan emosi. Sebenarnya partisipasi ada-lah suatu gejala demokrasi dimana orang diikutsertakan dalam suatu perencanaan serta dalam pelaksa-naan dan juga ikut me-mikul tanggung jawab sesuai dengan tingkat kematangan dan tingkat kewajibannya. Partisipasi itu menjadi baik dalam bi-dang-bidang fisik maupun bidang mental serta penentuan kebi-jaksanaan.

Pedagogi. adalah ilmu atau seni dalam menjadi seorang guru. Istilah ini merujuk pada strategi pembelajaran atau gaya pembelajaran. Pedagogi juga kadang-kadang merujuk pada penggunaan yang tepat dari strategi mengajar. Sehubungan dengan strategi me-ngajar itu, filosofi mengajar diterapkan dan dipengaruhi oleh la-tar belakang pengeta-huan dan pengalamannya, situasi pribadi, lingkungan, serta tujuan pembelajaran yang dirumuskan oleh peserta didik dan guru. Salah satu contohnya adalah aliran pe-mikiran Sokrates.

Pendelegasian. pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain.

Pendidikan formal. merupakan pendidikan di sekolah yang di peroleh secara teratur, sistematis, bertingkat, dan dengan mengikuti syarat-syarat yang jelas. Sebagai lembaga pendidikan formal, sekolah yang lahir dan berkembang secara efektif dan efisien dari dan oleh serta untuk masyarakat, merupakan perangkat yang berkewajiban memberikan pelayanan kepada generasi mu-da dalam mendidik warga negara.

Pendidikan progresif. berlandas pada *progresivisme* yang beranggapan bahwa pendidikan harus didasarkan pada hakekat manusia sebagai makhluk sosial yang paling baik belajar apabila berada dalam situasi kehidupan nyata dengan orang lain.

Pengintegrasian. pembauran hingga menjadi kesatuan yg utuh atau bulat

Personalia. bagian suatu instansi (kantor) yang mengurus soal-soal kepegawaian, bagian personel, bagian personalia.

Pesimis. orang yang bersikap atau berpandangan tidak mempunyai harapan baik (khawatir kalah, rugi, celaka, dan sebagainya), orang yang mudah putus (tipis) harapan.

Pragmatisme. adalah aliran filsafat yang mengajarkan bahwa yang benar adalah segala sesuatu yang membuktikan dirinya sebagai yang benar dengan melihat kepada akibat-akibat atau hasilnya yang bermanfaat secara praktis. Dengan demikian, bukan kebenaran objektif dari pengetahuan yang penting melainkan bagaimana kegunaan praktis dari pengetahuan kepada individu-individu.

Protokol. sebuah aturan yang membimbing bagaimana sebuah aktivitas se-layaknya dijalankan terutama dalam bidang diplomasi. Dalam bidang diplomatik dan pemerintahan protokol usaha se-ringkali garis pembimbing yang tak tertulis. Protokol membahas kebiasaan yang layak dan diterima-umum dalam masalah negara dan diplomasi, seperti

menunjukkan rasa hormat kepada kepala negara, diplomat utama dalam urutan kronologikal dalam pengadilan, dan lain-lain.

Rasional. menurut pikiran dan pertimbangan yg logis, menurut pikiran yg sehat, cocok dng akal.

Rayon. bagian daerah atau wilayah yang dibentuk berdasarkan perjanjian

Relevan. kait-mengait, bersangkutan-paut, berguna secara langsung.

Sistematis. adalah segala usaha untuk menguraikan dan merumuskan sesuatu dalam hubungan yang teratur dan logis sehingga membentuk suatu sistem yang berarti secara utuh, menyeluruh, ter-padu, mampu menjelaskan rangkaian sebab akibat menyangkut obyeknya.

Sosiologi. berasal dari bahasa Latin yaitu *Socius* yang berarti kawan, sedangkan *Logos* berarti ilmu pengetahuan. Ungkapan ini di-publikasikan diungkapkan pertama kalinya dalam buku yang berjudul "*Cours De Philosophie Positive*" karangan August Comte (1798-1857). Walaupun banyak definisi tentang so-siologi namun umumnya sosiologi dikenal sebagai ilmu pe-ngetahuan tentang masyarakat.

Spesialisasi. pengahlian dalam suatu cabang ilmu, pekerjaan, kesenian, dan sebagainya: contoh, Pemerintah sedang melaksanakan spesialisasi dalam bidang kepariwisataan.

Sumber Daya Manusia. (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Supel. pandai menyesuaikan diri, pandai bergaul, luwes

Susila. Susila Mempunyai makna baik budi bahasanya, beradab, dan sopan.

Transparasi (politik). berarti keterbukaan dalam melakukan segala kegiatan organisasi..dapat berupa keterbukaan informasi, ko-munikasi, bahkan dalam hal budgeting

Uang vakasi. uang imbalan menguji, memeriksa kertas ujian, dsb, uang ujian

Universal. artinya umum. Sebagai contoh, konsep kemanusiaan adalah konsep yang dipercaya berlaku universal, sebab konsep ini di-percaya dimiliki oleh setiap manusia tanpa membedakan apa-kah manusia tersebut berkulit hitam, berkulit putih, baragama Islam atau beragama Kristen, apakah ia orang Tionghoa atau orang Amerika. Lawan kata dari universal bisa khusus, bisa pu-la *diskriminatif*, dan sebagainya, tergantung pada konteks kali-mat yang memuat kata universal.

Wewenang. kekuasaan membuat keputusan, memerintah, dan melim-pahkan tanggung jawab kepada orang lain.

Index

A

A. Sitohang. 132,
 A.F.M Basri. 80,
 Abdurrachman. 304,
 Abdurrahman An Nahlawi. 2,
 Ahmad Rohani. 45,
 Ahmad Sabri. 27,
 Akabri. 231,
 Amerika. 102, 304,
 Ametembun. 98, 116,
 Andrew Sikula. 45,
 Ara hidayat. 334, 350,
 Ary H. Gunawan. 131,
 Asnawir. 26,
 Atchison. 216,
 Ayer. 128,

B

Balgin. 306,
 Belanda. 2, 97, 184, 228,
 Boardman. 96,
 Briggs. 128, 129,
 Bruckner. 128,
 Burhanuddin. 4, 77, 130, 143, 147,
 153, 155, 156,
 Burton. 124, 128,

C

Carter V. Good. 39, 95, 113,
 Carver. 24,
 Cecil A. Gibb. 59,

Chamberlain. 255,
 Chandler. 24, 255,
 Chester I. Barnard. 272,

D

D.E. McFarland. 44,
 Daryanto. 2, 4, 24,
 Departemen Agama. 232, 336, 338,
 358,
 Departemen P dan k. 228, 229,
 230, 231, 232,
 Departemen Pdk. 228,
 Departemen Pertanian. 231,
 Departemen PTIP. 228,
 Depdiknas. 126, 134, 239, 240,
 Diriwat. 46,
 Dirjen Kebudayaan. 229,
 DPR. 8,
 driyarkara. 39,
 Drs.Syafaruddin,M.Pd. 220,

E

E.Kast. 220,
 Edgar H.Schein. 138,
Eiji Ogawa. 37,
 Elliot W. Eisner. 108,
Elsbree. 75, 76, 256, 308,
 Engkoswara. 5,
 Eropa. 102,
 Everett M. Rogerts. 216,

F

F.W. Taylor. 17,
Frans Mataheru. 124,
Franseth Jane. 128,

G

G.R. Terry. 11,
Gallagher. 306,
George R. Terry. 45,
Good will. 304,
Gullentt. 217,

H

H.H Horne. 39,
H.M. Daryanto. 24,
Hadari Nawawi. 4,
Hartati Sukirman. 215,
Hastabrata. 62,
Hendiyat Soetopo. 123,
Hendri Tanjung. 54,
Hendyat Soetopo. 48, 49,
Henry Fayol. 11, 196,
Herbert Alexander Simon. 3,
Hicks. 217,

I

Imam machali. 334, 350,
Imam Mujiono. 56,
Inggris. 36, 94, 304,
Institusi. 25, 32, 34, 133, 321, 337
Ir. Soekarno. 61,
Iskandar. 137,
Italia. 36,

J

J. Slikboer. 63,
J.M. Pffner. 44,
JAF .Stoner. 66,
Jambore. 317,
James D. Mooney. 10,
JAMES D. OONY. 272,
James E.Rosenzweig. 220,
James Owen. 64,
Jan Turang. 27,
John D. McNeil. 106,
John Dewey. 39,
Judith R. Gordon. 60,

K

Kartini Kartono. 57,
Katz. 77,
KBBI. 128, 331, 334,
Kementerian Agama. 228,
Kepmendiknas. 237, 239, 339,
Kepolisian. 231,
Ketentaraan. 231,
Ki Hajar Dewantara. 50,
Kimball Wiles. 45, 95,
Kimbrough. 110,
Kindred. 255, 306,
Kisbiyanto. 114, 126, 137,
Kiyosaki. 132,
KNPI. 317,
Konsumen. 15,
Koontz. 72, 74,

L

Langeveld. 38,
Latin. 32, 36,
Lester B. Sands. 179,
Liang Gie. 2, 3, 12, 17, 218,
Luther Gullick. 18,

M

M.J. Langeveld. 38,
Made Pidarta. 5, 123, 126, 216,
Mardjiin Syam. 44,
Mary Parker Follet. 37,
Mastuhu. 254,
Mcnally. 75, 308,
MGMP. 196,
MGP. 196,
Militer. 86,
Mohammad Noor Syam. 303,
Mondy. 218,
Monica. 67,
Mtuchah Yusuf. 339,
Mukhtar. 137,
Mulyasa. 96, 308,
Mulyono. 217, 219, 236,

N

Nadhirin. 116, 125,
Ngalim Purwanto. 4,22, 50, 97, 124,
130, 213, 231, 232, 317,
Ninik Widiyanti. 54,

O

Oey Liang Lee. 37,

Oliver Sheldon. 11,
Ordway Tead. 56,
Oteng Sutisna. 4, 33, 44, 115, 218,

P

Pancasila. 118, 121, 186, 234, 245,
266, 267, 303,
Papu. J. Team Work. 81,
Pariata Westra. 10,
Perancis. 36,
Perbankan. 21,
Perdana Menteri. 8, 20,
Petty. 255,
PGRI., 252,
Pidarta. 5, 83, 123, 126, 201, 216,
Piet A. Sahertian. 32, 124, 128,
1384, 141, 179,
Premeaux. 218,
Presiden. 8,20,61,

R

Raimuna. 317,
Ralph M. Stogdill. 53,
Rekha Agarwala-Rogers. 216,
Reutter. 256,
Ricky W. Griffin. 37,
Rivai. 80,
Robbins. 82,
Roben T. Kiyosi. 133,
Robert F. Bales. 85,
Ronggowarsito. 62,
Ross L. 97,
Ruslan Abdulgani. 63,

S

S.P. Siagian. 3, 24,
Sagala. 122,
Sanaky. 80,
Secapa. 231,
Sergiovanni. 24, 106,
Seskoal. 231,
Seskoal. 231,
Seskoau. 231,
Seskopol. 231,
Sharon L. Lechter. 133,
Soebagio Atmodiwirio. 5,
Soewadji Lazaruth. 217,
Soewarno. 2,
Soewarno Handyaningrat. 2,
Sondang P. Siagian. 2, 3, 60,
SPDMA. 231,
SPMA. 231,
Stella van Petten Henderson. 39,
Stephen J.Knezevich. 32,
Stoner. 65, 66, 220,
Suharsimi Arikunto. 115,
Suharto. 2,
Sunindhia. 54,
Suradinata. 43,
Suryosubroto. 304,
Sutopo. 218,

T

Tata Iryanto. 2,
Theodore Brameld. 40,
Thomas Carlile. 9,
Thomas Charly. 58,

Thomas Jefferson. 304,
Tilaar. 322,
Tuhan Yang Maha Esa. 40, 225, 234,
240

U

Umaedi. 339, 363,
Undang-Undang. 20, 331, 333, 336

V

Vethzal. 80,

W.

W. Haris. 5,
Wahyudi. 109,
Wanto. 226,
Wasti Soemanto. 123,
Wilem Mantja. 95,
Winardi. 43,
Winston W. Hill. 216,

Y

Yogyakarta. 23,
Yunani. 176,
Yusak Burhanudin. 2, 219,
Yusuf. 339,

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Mu'ti, dkk (2017, Februari). "Pedoman Akreditasi Sekolah Madrasah 2017", Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah, Jakarta, Tahun 2017
- Adhi Prasetyo. (2013, Maret). "Fungsi dan Peranan Kepemimpinan Pendidikan". <http://duniainformatikaindonesia.blogspot.co.id/2013/03/fungsi-dan-peranan-kepemimpinan.html>
- Afid Burhanuddin. (2014, 17 Januari), "Pengertian, Fungsi, Dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan". <https://afidburhanudin.wordpress.com/2014/01/17/pengertian-fungsi-dan-ruang-lingkup-manajemen-pendidikan/>
- Agatha Ayulinda. (2013, 22 April). "Fungsi dan Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan". <http://agathaayulinda.blogspot.co.id/2013/04/fungsi-dan-peran-kepala-sekolah-sebagai.html>
- Agusman, J. M. (2012, Desember). "Kepala Sekolah Sebagai Administrator, Manajer, Educator, dan Supervisor". <http://mendrofa-data.blogspot.co.id/2012/12/kepala-sekolah-sebagai-administrator.html>
- Akhmad Khaeruddin. (2013, 16 Juli). "Pengertian, Fungsi, Tujuan dan Prinsip Supervisi Pendidikan". <http://info-pendidikan-terbaru.blogspot.co.id/2013/07/pengertian-fungsi-tujuan-dan-prinsip.html>
- Ametembun, N.A., *Supervisi Pendidikan; Penuntun Bagi Para Penilik Pengawas Kepala Sekolah dan Guru-Guru*, Suri Bandung, Bandung, tahun 2000.
- Anonim. (2011, 04 Januari). "Teori Kelahiran Pemimpin". <https://ganjureducation.wordpress.com/2011/01/04/teori-kelahiran-pemimpin/>
- Anwar. Moch. Idochi, *Kepemimpinan Dalam Proses Belajar Mengajar*. Angkasa Bandung, Bandung, tahun 1994.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. *Manajemen Motivasi*, PT.Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, tahun 2003.

- Arep, Ishak; Tanjung, Hendri, *Manajemen Motivasi*, PT.Gramedia Wi-diasarana Indonesia, Jakarta, tahun 2003.
- Arief Rada. (2011, 14 November). "Prinsip-prinsip Supervisi". <http://rachmansyah11.blogspot.co.id/2011/11/prinsip-prinsip-supervisi.html>
- Ariff Azahra. (2010, 09 Oktober). "Makalah Kepemimpinan; Unsur Yang Menentukan Tingkah Laku Seorang Pemimpin". <http://ariffazahra-ros.blogspot.co.id/2010/10/makalah-kepemimpinan-unsur-yang.html>
- Arifin Abdurrachman, Prof. Dr. H., *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*, Bhratara, Jakarta, tahun 1971
- Atikah, Ikah, Dra. Hj. M.Pd dan Eddy Sukmana, Drs. M.Ed., *Ihtisar bahan Perkuliahan "Observasi dan Mikro Teaching"*, UPI Kam-pus Tasikmalaya, Tasikmalaya, tahun 2005.
- Bernardine R. Wirjana, M.S.W. & Prof. Dr. Susilo Supardo, M.Hum., *Kepemimpinan, Dasar-dasar dan Pengembangannya*, ANDI, Yogyakarta, tahun 2002.
- Bolla, John J., *Supervisi Klinis*, Departemen P dan K, Ditjen Pend. Tinggi PPLPTK, Jakarta, tahun 1985
- Burhanuddin, dkk., *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran*, Universitas Negeri Malang, Malang, tahun 2007.
- Burhanuddin. *Analisis Administrasi Manajemen Dan Kepemimpinan*. Bumi Aksara, Jakarta, tahun 1994.
- Chamberlain dan Kindred, *The Teacher and School Organization*, Third Edition, Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, N. J.
- Copy Duty. (2011, 25 Juni), "Makalah Pengertian, Skope, Dan Fungsi – Fungsi Pokok Administrasi Pendidikan". <http://copyduty.blogspot.co.id/2011/06/pengertian-skope-dan-fungsi-fungsi.html>
- Danim, Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, tahun 2010.

- Darmaningtyas, *Pendidikan Rusak-rusakan*, LKis, Yogyakarta, tahun 2007.
- Daryanto, H.M., *Administrasi Pendidikan*, Rineka Cipta, Jakarta, tahun 2010.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, *Pedoman Pengembangan Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta, tahun 2003.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Departemen Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta, tahun 2006.
- Drs. H. Fatah Syukur NC, M.Ag. (2015, 25 Januari). "Fungsi-fungsi Supervisi Pendidikan". <http://makalah-pendidikan-pendidik-anpa-per.blogspot.co.id/2011/01/fungsi-fungsi-supervisi-pendidikan.html>
- Ericson Damanic. (2015, Agustus). "Pengertian, Tujuan, dan Prinsip Supervisi Menurut Para Ahli". <http://pengertian-pengertian-info.blogspot.co.id/2015/08/pengertian-tujuan-dan-prinsip-supervisi.html>
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, tahun 2009.
- Fransius Mamangkei. (2013, 02 September). "Pengertian dan Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan, Jalur, Jenjang dan Jenis Lembaga Pendidikan dan Kriteria Keberhasilan Lembaga Pendidikan". <http://mamangkei1993.blogspot.co.id/2013/09/pengertian-dan-struktur-organisasi.html>
- GBHN Tap MPR No. IV/ MPR/ 1999, *Bagian Pendidikan*, Sinar Grafika, Jakarta, tahun 2002.
- Ghandler dan Petty, *Personal Management Indonesia School Administration*, World Book Company Inc., New York, tahun 1963
- Gunawan, Ary H. Drs., *Administrasi Sekolah*, Rineka cipta, Jakarta, tahun 1996.
- Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan Yang Efektif*, UGM. Cet. II, Yogyakarta, tahun 1995.
- Heijrachman R & Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta, tahun 1997.

- Herabuddin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, CV. Pusaka Setia , Bandung, tahun 2009.
- Inu, Kencana, Syafie, *Ilmu administrasi publik*, PT. Rineka cipta, ja-karta, tahun 2006.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, tahun 1988.
- Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan; Apakah Pemimpin-an Abnormal Itu*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, tahun 1998.
- Kisbiyanto, *Supervisi Pendidikan*, STAIN Kudus, Kudus, tahun 2008.
- Komarudin, *Ensiklopedia manajemen*, PT. Bumi aksara, Jakarta, ta-hun 1959.
- Love Indonesia. (2011, 23 Februari), "*Administrasi Pendidikan dan Administrasi Sekolah*". <http://silahkanngintip.blogspot.co.id/2011/02/administrasi-pendidikan-dan.html>
- MA, Siswanto, *Kurikulum Pendidikan Teknik*, Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, Jakarta, tahun 1989
- Ma'mur. Jamal, *Manajemen pengelolaan dan kepemimpinan pendidikan profesional*, DIVA Press, Jogjakarta, tahun 2009.
- Madhi, Jamal, *Menjadi Pemimpin Yang Efektif dan Berpengaruh*, Syaamil Cipta Media, Bandung, tahun 2001.
- Mardhiah, *Esensi Kepengawasan dalam Pendidikan*, Jurnal Ulul Al-bab STAIN Palopo Volume 10 Nomor 2 Juni 2008.
- Mexza Plur. (2012, Juli). "*Manajemen Organisasi Sekolah*". <http://hidayat88-thismyway.blogspot.co.id/2012/06/manajemen-organisasi-sekolah.html>
- Meylin Erlina, (2012, 08 Desember). "*Pengertian, Fungsi dan Keterampilan Kepemimpinan Pendidikan*". <http://buatmakala.blogspot.co.id/2012/12/pengertian-fungsi-dan-keterampilan.html>
- Milkovich. G.T. and Boudreau J.W., *Human Resources Management*, Irwin, Inc,

Boston, tahun 1997.

- Moch Solichin. (2013, 06 Mei). "*Organisasi Penyelenggara Sekolah*". <http://solikin11.blogspot.co.id/2013/05/organisasi-penyelenggara-ra-sekolah.html>
- Moh Badrun Sholeh, S.Pdi. (2010, Mei). "*Tujuan dan Sasaran Supervisi*". <http://asrofudin.blogspot.co.id/2010/05/tujuan-dan-sasaran-supervisi.html>
- Mudyahardjo, Redja, *Pengantar Pendidikan Sebuah Studi Awal Ten-tang Dasar-Dasar Pendidikan pada Umumnya dan Pendidikan Indonesia*, PT Rajagrafindo Persada, Jakarta, tahun 2001.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, tahun 2005.
- Mulyono, M.A., *Manajemen Administrasi dan Organisasi*, tahun 2009.
- Munafiah Qowsiy. (2015, 08 September). "*Tujuan, Prinsip, Fungsi, dan Obyek Supervisi Pendidikan*". <https://munafiahqowsiy.wordpress.com/2015/09/08/tujuan-prinsip-fungsi-dan-obyek-supervisi-pendidikan/>
- Nadhirin, *Supervisi Pendidikan Integratif Berbasis Budaya*, STAIN Kudus, Kudus, tahun 2009.
- Naif Adnan. (2011, 23 Juli). "*Tujuan, Kegiatan, dan Sasaran Supervisi Pendidikan*". <http://naif-adnan.blogspot.co.id/2011/07/tujuan-kegiatan-dan-sasaran-supervisi.html>
- Ndaraha, Talizuduhu, *Metodologi pemerintahan Indonesia*, Bina ak-sara, Jakarta, 1983.
- Nuiiul Muurz. (2011, 30 Juli), "*Penggolongan Administrasi*". <http://nuiiulmuurz.blogspot.co.id/2011/07/penggolongan-administrasi.html>
- Oppung Doli. (2013, Oktober), "*Perkembangan Administrasi dan Manajemen*". <http://xcontohmakalah.blogspot.co.id/2013/10/perkembangan-administrasi-dan-manajemen.html>

- Pidarta, Made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, PT Rineka Cipta, Ja-karta, tahun 2009.
- Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, tahun 2008.
- Rifai, Moh., *Administrasi Pendidikan*, Jemmars, Bandung, tahun 1984.
- Rivai, Vethzal. dan A.F.M Basri, *Performance appraisal*, Raja Graf-indo Persada, Jakarta, tahun 2005.
- Robbins, P.S., *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*, Erlangga, Jakarta, tahun 2002.
- Sahertian, Piet A. dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Usaha Nasional, Surabaya, tahun 1981.
- Sergiovanni, T.J. dan Starrat, R.J., *Supervision A Redefinition*. 5th Ed, McGraw-Hill Book Co., New York, tahun 1993.
- Sergiovanni, T.J. Ed, *Supervision of Teaching*, ASCD, Alexandria, ta-hun 1982.
- Siagian, S. P., *Administrasi Pembangunan*. Gunung Agung, Jakarta, tahun 1982.
- Siagian, S. P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Rineka Cipta, Ja-karta, tahun 1991.
- Sujak, Agi, *Kepemimpinan Manajer; Eksistensinya Dalam Prilaku Organisasi*, Rajawali, Jakarta, tahun 1990.
- Sunanto, Musyrifah, *Sejarah Peradaban Islam Indonesia*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007.
- Suradinata, Ermaya, *Psikologi Kepegawaian dan Peranan Pimpinan Dalam Motivasi Kerja*, CV Ramadan, Bandung, tahun 1995.
- Sutisna, Oteng, *Administrasi Pendidikan*, Angkasa, Bandung, tahun 1986.
- Syaiful Amar. (2013, 27 Agustus), "Definisi Pengertian Administrasi". <http://syaifulamar.heck.in/definisi-pengertian-administrasi.xhtml>
- Tim Dosen Administrasi pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung, tahun 2008

- Tim Dosen MKPP, *Ikhtisar Bahan Perkuliahan "Pengelolaan Pendidikan"*, UPI Kampus Tasikmalaya, Tasikmalaya, tahun 2008.
- Ulfatul Hasanah. (2015, 24 Februari). "*Pendekatan Supervisi Pendidikan*". <https://ulfatulhasanah.wordpress.com/2015/02/24/39/>
- Vembriarto, ST., *Pengantar Perencanaan Pendidikan*, Yayasan pendidikan "Paramita", Yogyakarta, tahun 1985.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, CV. Alfabeta, Bandung, tahun 2012.
- Winardi, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Rineka Cipta, Jakarta, tahun 1990.
- Yantie. (2012, 08 Februari). "*Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*". http://yantie0206.blogspot.co.id/2012_02_01_archive.html



ADMINISTRASI DAN SUPERVISI
PENDIDIKAN

Buku "Administrasi dan Supervisi Pendidikan" ini sangat menarik untuk dibaca sebagai sumber bahan referensi serta literatur, bahkan sebagai rujukan bagi mahasiswa, konsultan, pembuat kebijakan, yang ingin mengetahui tentang supervisi dan administrasi, konsep supervisi, konsep administrasi pendidikan dan juga untuk untuk membuat perencanaan strategis bagi kepala sekolah, dosen pejabat dinas-dinas di daerah yang ingin membuat perencanaan secara strategis dalam bidang supervisi dan administrasi pendidikan

IAIN
Pontrianak Press

Jalan Jenderal Sudirman
No. 15 Teluk/Tan. 0361-731170
Ponterak, Kalimantan Barat

ISBN 978-602-5510-29-8



9 786025 510298