



Manajemen PENDIDIKAN

Administrasi pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian dan bagian-bagian itu berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran. Mutu lulusan akan sangat tergantung kepada mutu masukan, masukan instrumental, dan proses itu sendiri. Dengan demikian, kemampuan awal murid, latar belakang murid, dan keadaan orang tua murid sebagai masukan mentah. Mutu juga sangat tergantung kepada mutu guru, mutu sarana dan prasarana, mutu dan iklim kerja sama antara guru dengan murid, guru dengan guru, serta guru dengan kepala sekolah, sebagai masukan instrumental. Kesemuanya ini menentukan kualitas proses belajar – mengajar, yang pada gilirannya sangat menentukan kualitas lulusan itu. Hal tersebut dapat diketahui dari berbagai hasil penelitian tentang unjuk kerja sekolah dan murid. Secara singkat dapat dikatakan bahwa sistem administrasi pendidikan ialah pembinaan, pengawasan dan pelaksanaan dari segala sesuatu yang berhubungan dengan urusan-urusan sekolah dan penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya apa yang ada dalam lingkungan pendidikan tersebut kesemuanya diintegrasikan dan dikoordinir serta diorganisir secara efektif termasuk segala materi yang diperlukan untuk dapat dimanfaatkan secara efisien.

Manajemen Pendidikan



Edisi Manajemen Pendidikan



Jl. Joesuf Dalie No. 110 Kota Gorontalo 96128
www.ideaspublishing.co.id

Dina Purnama Sari, S.S., M.Pd.
Siti Hadiyanti Dini Islamiati, S.Sos., M.Pd.
Dr. Mulyawan Safwandy Nugraha, M.Ag., M.Pd.
Ospa Pea Yuanita Meishanti., M.Pd.
Suryawahyuni Latief, M.Pd.L., Ph.D
Rahmadanni Pohan, M.Pd.I.
Prof.Dr. Novianty Djafri, M.Pd.
Abdul Rahmat
Dr.(cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I
Dr. Rusi Rusmiati Aliyah, M.Pd.
Dr. Sri Harini, M.Si.
Dr. (c) Saryanto, M.Pd.
Wawan Krismanto, M.Pd.



Manajemen PENDIDIKAN



MANAJEMEN PENDIDIKAN

Paradigma, Quo Vadis, dan Best Practice



ideas
PUBLISHING

IP.....

MANAJEMEN PENDIDIKAN

Paradigma, Quo Vadis, dan Best Practice

Dina Purnama Sari, S.S., M.Pd.
Siti Hadiyanti Dini Islamiati, S.Sos., M.Pd.
Dr. Mulyawan Safwandy Nugraha, M.Ag.,M.Pd.
Ospa Pea Yuanita Meishanti., M.Pd.
Suryawahyuni Latief, M.Pd.I., Ph.D
Rahmadanni Pohan, M.Pd.I.
Prof.Dr. Novianty Djafri, M.Pd.
Abdul Rahmat
Dr.(cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I
Dr. Rusi Rusmiati Aliyah, M.Pd.
Dr. Sri Harini, M.Si.
Dr. (C) Saryanto, M.Pd.
Wawan Krismanto, M.Pd.

Pertama kali diterbitkan Desember 2019

Oleh **Ideas Publishing**

Alamat: Jalan Joesoef Dalie No. 110 Kota Gorontalo

Surel: infoideaspublishing@gmail.com

Anggota IKAPI, No. 0001/ikapi/gtlo/II/14

ISBN:

Penyunting : Abdul Rahmat

Penata Letak : Abdul Hanan Nugraha

Desain Sampul: Moh. Hasan

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
Atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002

tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2

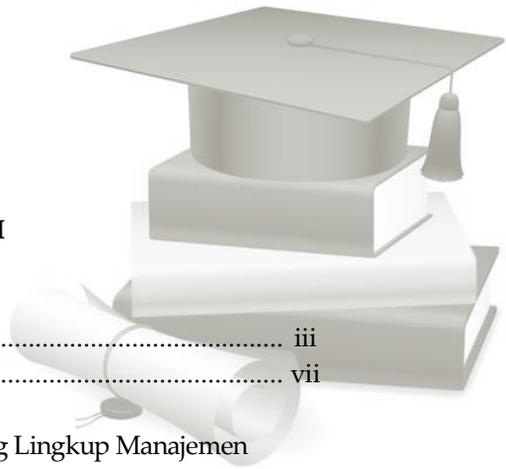
1. Hak cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat satu bulan dan atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (*satu juta rupiah*), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (*lima milyar rupiah*)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memasarkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (*lima ratus juta rupiah*).

DAFTAR ISI



Daftar Isi	iii
Prakata	vii
BAB I Pengertian, Tujuan, Target, dan Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan	1
Dina Purnama Sari, S.S., M.Pd. Universitas Bina Sarana Informatika, dina.dms@bsi.ac.id	
BAB II Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli Manajemen	7
Siti Hadiyanti Dini Islamiati, S.Sos., M.Pd. Dosen IAI Nasional Laa Roiba Bogor, dinihadirachman@gmail.com	
BAB III Organisasi dalam Lembaga Pendidikan	19
Dr. Mulyawan Safwandy Nugraha, M.Ag., M.Pd. STAI Sukabumi, mulyawan77@gmail.com	
BAB IV Manajemen Kurikulum	37
Ospa Pea Yuanita Meishanti., M.Pd. Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Jombang Jawa Timur, ospapea@unwaha.ac.id	
BAB V Analisis Kebutuhan Staf, Rekrutmen, Penempatan dan Penilaian Kinerja SDM	55
Suryawahyuni Latief, M.Pd.I., Ph.D STISIP Nurdin Hamzah Jambi, niniekyuni@yahoo.com	
BAB VI Manajemen Sarana dan Pembiayaan Lembaga Pendidikan	65
Rahmadanni Pohan, M.Pd.I. Dosen STAI Nurul Falah Air Molek Riau RahmadanniPohan@Gmail.com	
BAB VII Strategi Pemimpin dalam Mengimplementasikan Quality Menejeman di Perguruan Tinggi	81
Prof.Dr. Novianty Djafri, M.Pd. Universitas Negeri Gorontalo, novianty@gmail.com	

BAB VIII Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat	91
Abdul Rahmat	
Universitas Negeri Gorontalo, abdulrahmat@ung.ac.id	
BAB IX Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Islam	101
Dr.(cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I	
Mahasiswa Doktoral UIN Sulthan Taha Saifudin Jambi	
Dosen STAI Auliaurasyidin Tembilahan - Riau	
Lilifahrina.tbh@gmail.com	
BAB X	
Manajemen Peserta Didik.....	115
Dr. Rusi Rusmiati Aliyah, M.Pd.	
Universitas Djuanda Bogor, rusi.rusmiati@unida.ac.id	
Dr. Sri Harini, M.Si.	
Universitas Djuanda Bogor, sri_harini@unida.ac.id	
BAB XI	
Pengelolaan Strategis Peserta Didik.....	133
Dr. (C) Saryanto, M.Pd.	
Universitas Negeri Yogyakarta, Sar.riyan@yahoo.co.id	
BAB XII Evaluasi Program Pendidikan	157
Wawan Krismanto, M.Pd.	
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar	
wawan.krismanto@unm.ac.id	

Prakata

Segala puji bagi Allah SWT. Dialah yang telah menurunkan al-Kitab kepada hambaNya tanpa sedikit pun mengandung kesalahan. Kitab yang mampu mengeluarkan manusia dari kegelapan menuju cahaya dengan ijin RabbNya. Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Rasulullah SAW, penerima al-Kitab yang berisi penjelasan tentang segala sesuatu, petunjuk, rahmat, dan kabar gembira bagi kaum muslimin. Sunnah dan sirrahnya merupakan penjelasan teoritis sekaligus aplikasi ilmiah atas al-Quran, kitab yang diturunkan kepada manusia. Tentu saja dengan tujuan agar mereka dapat memahaminya. Seperti ditegaskan Aisyah r.a., orang yang paling dekat dengan Rasulullah SAW. “ Ahlak Rasulullah SAW. Adalah al-Quran”.

Buku ini diterbitkan atas permintaan dari berbagai pihak yang berminat mempelajari manajemen pendidikan. Buku ini merupakan hasil penelitian dan kajian-kajian reflektif dari pengembangan materi kuliah manajemen pendidikan. Pengemasan materi-materi pada buku ini merupakan materi yang dipandang sesuai dengan kondisi saat ini dalam pembahasan yang lebih luas. Administrasi pendidikan dapat dilihat dengan kerangka berpikir sistem. Sistem adalah keseluruhan yang terdiri dari bagian-bagian dan bagian-bagian itu berinteraksi dalam suatu proses untuk mengubah masukan menjadi keluaran. Mutu lulusan akan sangat tergantung kepada mutu masukan, masukan instrumental, dan proses itu sendiri. Dengan demikian, kemampuan awal murid, latar belakang murid, dan keadaan orang tua murid sebagai masukan mentah. Mutu juga sangat tergantung kepada mutu guru, mutu sarana dan prasarana, mutu dan iklim kerja sama antara guru dengan murid, guru dengan guru, serta guru dengan kepala sekolah, sebagai masukan instrumental. Kesemuanya ini menentukan kualitas proses belajar-mengajar, yang pada gilirannya sangat menentukan kualitas lulusan itu. Hal tersebut dapat diketahui dari berbagai hasil penelitian tentang unjuk kerja sekolah dan murid.

Administrasi pendidikan juga dapat dilihat dari segi manajemen. Jika administrasi dilihat dari sudut ini, perhatian tertuju

kepada usaha untuk melihat apakah pemanfaatan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan pendidikan sudah mencapai sasaran yang ditetapkan dan apakah dalam pencapaian tujuan itu tidak terjadi pemborosan. Sumber yang dimaksud dapat sumber manusia, uang, sarana, dan prasarana maupun waktu. Administrasi pendidikan juga dapat dilihat dari segi kepemimpinan. Administrasi pendidikan dilihat dari kepemimpinan merupakan usaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana kemampuan administrator pendidikan itu, apakah ia dapat melaksanakan tutwuri handayani, ing madyo mangun karso, dan ing ngarso sungtulodo dalam pencapaian tujuan pendidikan. Dengan perkataan lain, bagaimana ia menggerakkan orang lain untuk bekerja lebih giat dengan mempengaruhi dan mengawasi, bekerja bersama-sama, dan memberi contoh. Sudah barang tentu administrator yang ingin berhasil harus memahami teori dan praktek kepemimpinannya, serta mampu dan mau untuk melaksanakan pengetahuan dan kemauannya itu.

Administrasi pendidikan juga dapat dilihat dari proses pengambilan keputusan. Kita tahu bahwa melakukan kerja sama dan memimpin kegiatan sekelompok orang bukanlah pekerjaan yang mudah. Setiap kali, administrator dihadapkan kepada bermacam-macam masalah, dan ia harus memecahkan masalah itu. Untuk memecahkan masalah tersebut diperlukan kemampuan dalam mengambil keputusan, yaitu memilih kemungkinan tindakan yang terbaik dari sejumlah kemungkinan-kemungkinan tindakan yang dapat dilakukan. Setiap hari kita sebagai individu pun harus juga mengambil keputusan, sebab memang untuk setiap aspek kehidupan kita dihadapkan kepada banyak pilihan, apalagi kalau kita mempunyai tugas menjadi guru atau memimpin organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, setiap guru harus mengambil keputusan apa yang terbaik bagi muridnya. Karena mengambil keputusan selalu ada risikonya, maka guru harus mempelajari bagaimana mengambil keputusan yang baik. Administrasi pendidikan merupakan ilmu yang dapat menuntun pengambilan keputusan pendidikan yang baik.

Administrasi pendidikan mencakup kegiatan-kegiatan yang luas, seperti kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan khususnya dalam bidang pendidikan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah.

Buku ini diharapkan memberikan kontribusi bagi mahasiswa maupun masyarakat profesional dalam pengembangan ilmu dan peningkatan kemampuan profesionalitasnya. Kami menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangannya, dan kami terbuka terhadap kritik dan saran. Semoga buku ini berguna baik untuk pengembangan pengetahuan dan pendidikan, maupun usaha-usaha praktis yang dilakukan kalangan profesional. Inshaallah, buku ini dapat dimanfaatkan sebagai setitik air dilautan samudra.

Desember 2019

Abdul Rahmat
Penyunting

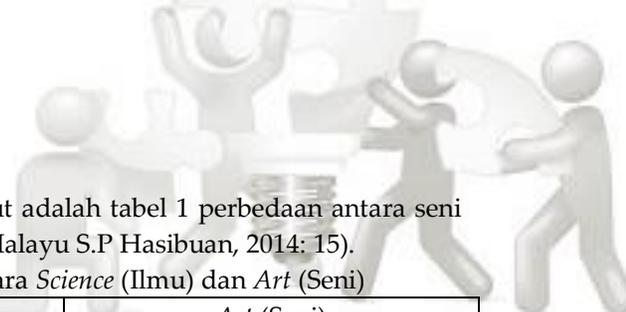


BAB I KONSEP, TUJUAN, DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN PENDIDIKAN

Dina Purnama Sari, S.S., M.Pd.
Universitas Bina Sarana Informatika
dina.dms@bsi.ac.id

A. Pengertian manajemen pendidikan

Manajemen dan pendidikan merupakan dua hal yang saling berkaitan dan universal karena keduanya merupakan aktivitas yang terus-menerus dan berkelanjutan bagi manusia dan kehidupannya. Menurut H. Malayu S.P Hasibuan (2014:1), manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur. Artinya, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Adapun, hal-hal yang diatur adalah unsur-unsur manajemen, seperti *men, money methods, materials, machines, and market* yang disingkat dengan 6M. Ke-6 M tersebut diharapkan dapat berdaya guna, berhasil, terintegrasi, dan terkordinasi untuk mencapai tujuan yang maksimal. Pihak yang mengaturnya adalah pimpinan berdasarkan wewenangnya melalui instruksi atau persuasi dan semuanya menuju atau terarah kepada tujuan yang ingin dicapai. Cara mengaturnya dengan urutan fungsi-fungsi manajemen, seperti *planning, organizing, directing, dan controlling*. Pengaturnya terletak pada organisasi sebagai wadah untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, manajemen juga merupakan seni dan ilmu yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Malayu S.P Hasibuan, 2014: 2), Efektif dan efisien dengan kebutuhan dan tujuan pencapaian yang sama dalam



organisasi. Lebih lanjut, berikut adalah tabel 1 perbedaan antara seni dan ilmu dalam manajemen (Malayu S.P Hasibuan, 2014: 15).

Tabel 1 Perbedaan antara *Science* (Ilmu) dan *Art* (Seni)

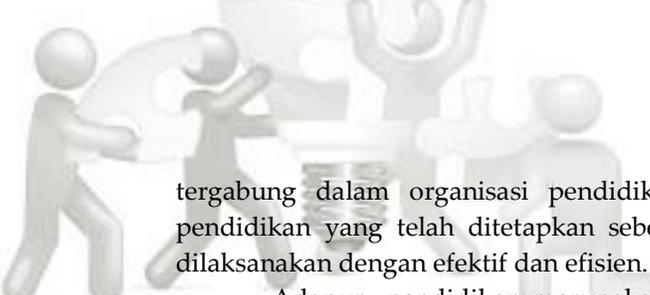
<i>Science</i> (Ilmu)	<i>Art</i> (Seni)
1. berkembang secara teoretis	1. berkembang secara praktis
2. membuktikan	2. merasa
3. meramalkan	3. menerka
4. memberikan definisi	4. menguraikan/menganjurkan
5. memberikan kepastian	5. memberikan pendapat

(Sumber: Malayu S.P Hasibuan, 2014: 15)

Menurut Hasibuan, (2014:4-3) manajemen diperlukan untuk menuntaskan pekerjaan yang sulit menjadi mudah, adanya pembagian kerja dalam tim, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki. Selain itu, penerapan manajemen yang baik untuk memperoleh hasil yang baik, perlunya penetapan tujuan dan usaha dalam prosesnya, perlunya kemajuan untuk pertumbuhan, pencapaian tujuan secara teratur, manajemen merupakan suatu pedoman pikiran dan tindakan, dan manajemen selalu dibutuhkan di setiap kerja sama sekelompok orang.

Dasar atau syarat manajemen dapat diterapkan, menurut Malayu S.P Hasibuan (2014: 5), yaitu adanya kepentingan dan tujuan bersama yang ingin dicapai, kerja sama dan tata tertib yang baik sekelompok orang dalam ikatan formal. Selain itu, terdapat pembagian kerja, tanggung jawab, dan tugas yang teratur disertai dengan pekerjaan, kelompok, dan individu anggotanya serta adanya kordinasi, integrasi, dan sinkronisasi dari manajemen tersebut. Hal lainnya adalah komunikasi, delegasi kekuasaan, hubungan antar manusia dalam organsiasi, perilaku alami organisasi dengan alam sekitarnya serta terdapat pimpinan atau pengatur dan bawahan yang akan diatur.

Manajemen juga merupakan profesi. Sebagai profesi, manajemen harus dapat memberikan kepada masyarakat sesuai dengan fungsi dan proses lembaga-lembaganya. Sebagai sebuah profesi, manajemen memerlukan pendidikan didalamnya sehingga pendidikan merupakan bagian dari manajemen. Hal ini karena manajemen pendidikan adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengolahan kerja sama sekelompok manusia yang



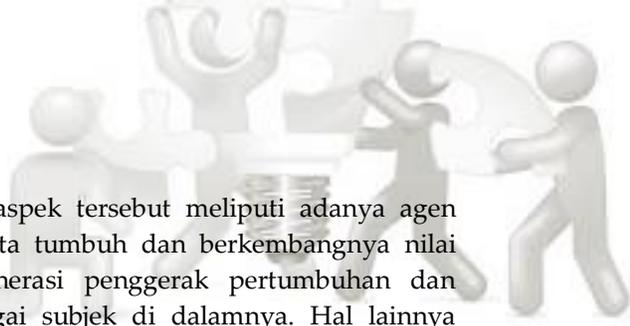
tergabung dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penetapan tersebut dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Adapun, pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan di Indonesia mengacu pada perundang-undangan yang berlaku, yaitu Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) No.20 Tahun 2003 BAB I Artikel 1. Dengan demikian, pendidikan memiliki tujuan sebagai instrument penanaman nilai dan norma budaya bangsa serta hal lainnya.

Berdasarkan uraian di atas, manajemen pendidikan adalah sebuah kajian yang berkaitan dengan pelaksanaan penyelenggaraan lembaga pendidikan dan pengembangan berbagai disiplin ilmu. Kajian tersebut merupakan proses mengoptimalkan, menyelaraskan, memberdayakan, dan meningkatkan semua sumber yang terdapat dalam pendidikan sehingga mencapai hasil yang optimal, efektif, dan efisien.

B. Tujuan Manajemen Pendidikan

Tujuan (*objectives*) berbeda dengan sasaran (*goals*) memiliki perbedaan yang gradual saja, (Malayu S.P Hasibuan, 2014:17). Tujuan bermakna hasil yang umum (*generalis*) sedangkan sasaran berarti hasil khusus (*spesialis*). Oleh karena itu, tujuan manajemen secara umum adalah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai hasil yang optimal berdasarkan proses manajemen dengan analisis data, informasi, realistis, jelas, efektif, efisien, dan pemilihan dari alternatif-alternatif yang ada. Dengan demikian, intisari manajemen adalah mencapai tujuan yang optimal dengan meningkatkan daya guna serta hasil guna dari potensi-potensi yang dimilikinya. Adapun, tujuan manajemen pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan untuk mencapai pengelolaan pendidikan yang optimal. Optimal agar pendidikan berhasil dibangun sebagai kontribusi bagi kemajuan bangsa yang meliputi berbagai aspek kehidupan, yaitu aspek sosial, budaya,



ekonomi, dan politik. Aspek-aspek tersebut meliputi adanya agen perubahan di masyarakat, serta tumbuh dan berkembangnya nilai serta norma, tumbuhnya generasi penggerak pertumbuhan dan perkembangan ekonomi sebagai subjek di dalamnya. Hal lainnya adalah adanya kesadaran tanggung jawab, hak, dan kewajiban sebagai warga negara Indonesia yang memahami peran dan statusnya sebagai warga negara.

Sebagai manajemen, pendidikan memiliki target dan demikian sebaliknya, sebagai pendidikan, manajemen memiliki target. Dengan demikian, target manajemen pendidikan yaitu memanusiakan manusia melalui pendidikan melalui serangkaian tahapan fungsi manajemen, ilmu, sistem, proses, dan menjadikannya sebagai profesi yang baik dan benar. Artinya, manajemen pendidikan merupakan proses yang terdiri dari serangkaian tahapan kegiatan untuk mencapai tujuannya. Sebagai ilmu, manajemen pendidikan merupakan ilmu yang multidisipliner baik konsep, teori, metode, dan analisisnya yang satu kesatuan dan holistik. Sebagai sistem, manajemen pendidikan disusun berdasarkan kerangka kerja berdasarkan berbagai bidang yang saling berkaitan. Sebagai tahapan fungsi manajemen, targetnya adalah kegiatan yang dilakukan bertahap dan berdasarkan fungsi-fungsi tertentu atas kesepakatan bersama.

C. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Ruang lingkup manajemen pendidikan merupakan manajemen yang berkaitan dengan banyak pihak dan multidisiplin ilmu. Yaitu, manajemen pendidikan dan tenaga kependidikan, manajemen kesiswaan, manajemen kurikulum, manajemen pembiayaan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen sekolah, manajemen kekepalasekolahaan, dan manajemen hubungan masyarakat, Pada manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan pengelolaan pendidikan dan tenaga kependidikan sedangkan manajemen kesiswaan berkaitan dengan ruang lingkup pengelolaan terhadap anak didik atau peserta didik sebagai input dan output sistem pendidikan.

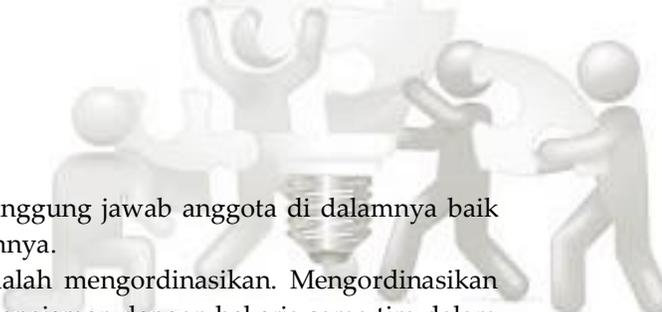
Berikut adalah tabel 2 ruang lingkup manajemen pendidikan:

Tabel 2 Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Menurut Wilayah Kerja	Menurut Obyek Garapan	Menurut Fungsi Kegiatan
<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen seluruh negara 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen siswa 	<ul style="list-style-type: none"> • Merencanakan
<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen satu provinsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen ketenagapendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengorganisasikan
<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen satu unit kerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen sarana dan prasarana 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengarahkan
<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen kelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen tata laksana pendidikan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengordinasikan
	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen pembiayaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengkomunikasikan
	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen hubungan masyarakat 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengawasi atau mengevaluasi

Sumber: (Rasto, http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_PENDIDIKAN_MANAJEMEN_PERKANTORAN/132296305RASTO/Manajemen%20Pendidikan/Materi%20Kuliah/Pengantar%20Manajemen%20Pendidikan.pdf)

Berdasarkan tabel 2, Pengelolaan manajemen kurikulum diperlukan sebagai petunjuk atau panduan pelaksanaan pendidikan di lembaga pendidikan tersebut. Manajemen pembiayaan dan sarana prasana merupakan dua hal yang berkaitan erat dalam ruang lingkungnya karena segala hal pengeluaran dan pemasukan pendanaan juga pembiayaan diperlukan sebagai kebutuhan penyediaan sarana dan prasarana dalam pencapaian tujuan yang diharapkan. Manajemen sekolah merupakan manajemen yang berkaitan ruang lingkup kegiatan pengelolaan lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan secara maksimal. Manajemen kekepalasekolahaam erupakan pengelolaan kegiatan kepala sekolah dan fungsi-fungsi manjaerialnya. Manajemen hubungan masyarakat merupakan pengelolaan berkaitan iteraksi antar masyarakat di dalamnya baik di dalam maupun di luarnya. Ruang lingkup fungsi manajemen dimulai dengan perencanaan yang merupakan proses penentuan tujuan yang hendak dicapai serta secara optimal melalui sumber daya yang dimilikinya. Selanjutnya adalah mengorganisasikan. Pada fungsi ini, dilakukan kegiatan untuk merancang dan mengelompokkan berdasarkan



pendelegasian tugas dan tanggung jawab anggota di dalamnya baik pimpinan maupun bawahannya.

Fungsi keempat adalah mengordinasikan. Mengordinasikan adalah melakukan fungsi manajemen dengan bekerja sama tim dalam saling berkordinasi dengan efektif dan efisien sehingga tujuan organisasi tercapai. Fungsi kelima adalah mengomunikasikan. Selanjutnya, fungsi keenam sebagai fungsi terakhir adalah mengawasi atau mengevaluasi. Pada fungsi ini, manajemen dilakukan dengan tindakan yang bertujuan mencapai tujuan optimal secara efektif dan efisien melalui pengontrol atas kesepakatan bersama untuk mencegah kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan.

Daftar Pustaka

Rasto. *Pengantar Manajemen Pendidikan*. 3

sks.[http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_PENDIDIKAN MANAJEMEN PERKANTORAN/132296305-20Pendidikan.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_PENDIDIKAN_MANAJEMEN_PERKANTORAN/132296305-20Pendidikan.pdf)

Mustari, Mohamad & Rahman, M. Taufiq. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafiika Persada.

<http://digilib.uinsgd.ac.id/15943/1/Manajemen%20Pendidikan.pdf>

http://repository.radenintan.ac.id/1676/5/Bab_II.pdf

Hasibuan, Malayu, S.P. 2014. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Latif, Mukhtar & Suryawahyuni Latief. (2018). *Teori Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Prenada Group.

Tilaaar, H.A.R. (2006). *Manajemen Pendidikan Nasional. Kajian Pendidikan Masa Depan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Atmodiwirio, Soebagio. (2005). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Ardadizya Jaya.





BAB II

FUNGSI MANAJEMEN MENURUT PARA AHLI

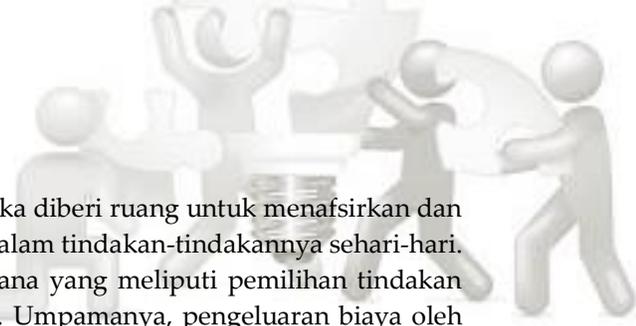
Siti Hadiyanti Dini Islamiati, S.Sos., M.Pd.
Dosen Institut Agama Islam Nasional Laa Roiba Bogor
dinihadirachman@gmail.com

A. Perencanaan Fungsi Utama Manajemen

Perencanaan, menurut Roger A. Kauffman (1972), adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai, dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Dalam setiap perencanaan selalu terdapat tiga kegiatan, yaitu (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai; (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu; (3) identifikasi dan pengalokasian sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Perencanaan menduduki posisi utama sebelum mengimplementasikan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Tidaklah mungkin ada sebuah kegiatan, bila tak ada rencana sebelumnya. Suatu kegiatan organisasi akan mungkin mencapai sukses yang diidam-idamkan, bila sebelumnya telah membuat perencanaan yang matang. Dengan adanya perencanaan, langkah-langkah selanjutnya bisa diprediksi. Beragam program yang mendukung perencanaan bisa digulirkan, demi tercapainya tujuan yang telah dicanangkan sebelumnya. Perencanaan ini bisa tampil dalam wujud aneka rupa. Dalam hal ini, pimpinan menjadi orang terdepan yang akan menggariskan sebuah perencanaan. Panglaykim (1984) menguraikannya sebagai berikut:

1. Kebijakan (policy) dari pimpinan, yang menjadi pedoman dalam pemikiran penindakan bawahannya. Mereka tidak mutlak mengikuti saja kebijaksanaan itu, karena policy tidaklah dapat



diperinci, maka bagi mereka diberi ruang untuk menafsirkan dan mempertimbangkannya dalam tindakan-tindakannya sehari-hari.

2. **Prosedur.** Ini adalah rencana yang meliputi pemilihan tindakan yang harus diambil kelak. Umpamanya, pengeluaran biaya oleh seorang eksekutif atau pedagang keliling harus melalui suatu prosedur tertentu. Demikian pula pengambilan cuti oleh pegawai dan buruh, dan sebagainya.
3. **Budget.** Suatu ikhtisar dari hasil yang diharapkan dan pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil itu, yang dicatat dalam angka-angka. Bahwa pembuatan budget ini adalah suatu rencana yang penting sekali, adalah terang kiranya.
4. **Program.** Program adalah campuran antara kebijaksanaan dan prosedur yang biasanya didukung oleh budget, dan dimaksudkan untuk menetapkan suatu rangkaian tindakan di masa dekat atau jauh. Yang kita maksudkan dengan rencana, dalam hal ini meliputi policy, prosedur, budget, dan program pula.

Keempat poin itu saling mendukung demi terwujudnya perencanaan yang baik, yang kemudian diimplementasikan dalam beragam tindakan dan program, dengan didukung oleh perencanaan anggaran yang mumpuni. Namun perlu dipahami, terkadang perencanaan tidak selalu sama di setiap waktunya. Perlu ada revisi-revisi perencanaan yang akan mematangkan perencanaan semula, sehingga tujuan yang diinginkan dapat lebih mudah tercapai secara efektif dan efisien. Di sinilah pentingnya analisis SWOT.

Dalam menyusun perencanaan perlu memahami dan mengenal lingkungan dengan melakukan analisis terhadap situasi internal dan eksternal, yang lebih dikenal dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Dengan mengadakan analisis SWOT, maka dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, demikian pula peluang yang dimiliki, berikut mengetahui ancaman yang dapat menghambat jalannya pencapaian tujuan organisasi. Jika identifikasi dan analisis SWOT sudah dilakukan, berarti organisasi sudah berhasil menyelesaikan 50% pekerjaan perencanaan (Dahlan, 2011).

B. Pentingnya Pengorganisasian

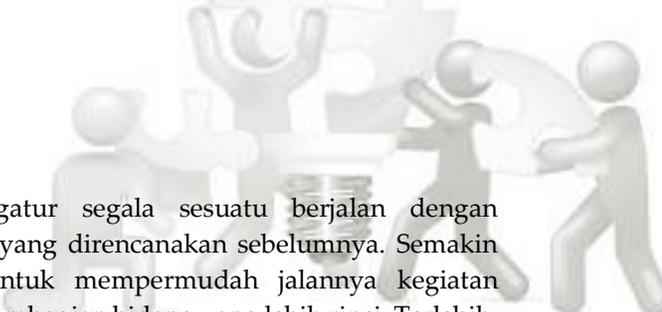


Organisasi menurut Weber (1968) adalah struktur birokrasi. Organisasi menurut Wendrich (1988) adalah proses mendesain kegiatan-kegiatan dalam struktur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sutarto (1995) mendefinisikannya sebagai kumpulan orang, proses pembagian kerja, dan sistem kerjasama atau sistem sosial. Organisasi menurut Griffin dan Morhead (1996), adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Meskipun ahli manajemen mendefinisikannya berbeda-beda tentang organisasi, namun intisarinya sama yaitu proses kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Usman, 2006).

Proses pengorganisasian adalah langkah-langkah yang dilakukan untuk membentuk sebuah organisasi. Proses tersebut menurut Fattah (2008) adalah sebagai berikut:

- 1) Merinci pekerjaan. Menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.
- 2) Pembagian kerja. Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau kelompok. Pada proses ini perlu diperhatikan kualifikasi orang yang akan disertai tugas, agar tugas yang dikerjakannya dapat terselesaikan dengan baik dan tercapainya tujuan.
- 3) Penyatuan pekerjaan. Menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efisien. Proses ini pada organisasi yang sudah besar biasanya disebut departementalisasi.
- 4) Koordinasi pekerjaan. Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam suatu kesatuan yang harmonis.
- 5) *Monitoring* dan reorganisasi. Mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas, karena pengorganisasian merupakan proses yang berkelanjutan, diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara terprogram/berkala, untuk menjamin konsistensi, efektivitas, dan efisien dalam memenuhi kebutuhan.

Pengorganisasian menempati posisi yang tidak kalah penting dalam suatu manajemen. Pengorganisasian mempermudah pengaturan sumber daya di dalamnya, termasuk sumber daya manusia



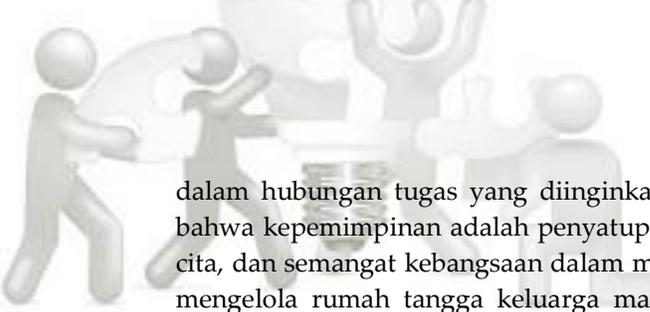
di dalamnya. Juga mengatur segala sesuatu berjalan dengan semestinya, sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. Semakin besar suatu organisasi, untuk mempermudah jalannya kegiatan organisasi itu, diperlukan pembagian bidang yang lebih rinci. Terlebih, sumber daya di dalamnya tentu lebih banyak, sehingga perincian lebih detail, memudahkan tercapainya tujuan organisasi tersebut.

C. Kepemimpinan Dalam Proses Manajemen

Menurut Yukl (1987), beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).
2. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
3. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
4. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
5. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.
6. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
7. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Kepemimpinan menurut Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972 ialah kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan. Terry dan Rue (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, memengaruhi orang lain untuk bekerja sama secara sadar



dalam hubungan tugas yang diinginkan. Sanusi (1989) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penyatupaduan dari kemampuan, cita-cita, dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara. Sementara menurut Hikmat (2009) kepemimpinan merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya. Mengelola sumber daya manusia dan sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus memiliki *managerial skill* yang sangat berpengaruh pada kekuasaan yang dimilikinya. Keahlian utama dari kepemimpinan adalah terampil mengendalikan situasi dan kondisi organisasi, yaitu dengan menentukan konsep masa depan organisasi dalam bentuk kerangka kerja yang visioner.

Dalam organisasi, fungsi-fungsi kepemimpinan bermuara pada lima bentuk (Hikmat, 2009), yaitu:

1. Manajer, direktur, ketua, presiden, kepala, dan istilah lainnya, yaitu pengelola dan penyelenggara organisasi yang berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen.
2. Pengawas, yaitu yang mengontrol seluruh pelaksanaan tugas dan kewajiban bawahannya.
3. Pembina, yaitu yang memberikan pengarahan dan memberikan contoh dalam melaksanakan tugas organisasi.
4. Pengambil keputusan, yang menetapkan alternatif pemecahan masalah yang dihadapi oleh organisasi yang dipimpinya.
5. Penanggung jawab untuk semua pelaksanaan program organisasi.

Adapun hal-hal yang menyebabkan seseorang menjadi pemimpin (Purwanto, 2007), adalah:

1. Tradisi/warisan, artinya seseorang menjadi pemimpin karena warisan (keturunan), misalnya raja, Ratu Inggris, dan lain-lain.
2. Kekuatan pribadi, artinya seseorang menjadi pemimpin karena kekuatan pribadinya, baik kecakapannya maupun kekuatan fisiknya.
3. Pengangkatan atasan, seseorang menjadi pemimpin karena diangkat oleh pihak atasannya.
4. Pemilihan, artinya seseorang menjadi pemimpin berdasarkan hasil pemilihan anggota.



D. Tipologi Kepemimpinan

Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya (Siagian, 2010) ialah:

1. Tipe yang otokratik.
2. Tipe yang paternalistik.
3. Tipe yang kharismatik.
4. Tipe yang *laissez faire*.
5. Tipe yang demokratik.

1. Tipe Otokratik

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diterpretasikannya sebagai kenyataan. Misalnya, dalam menginterpretasikan disiplin para bawahan dalam organisasi. Seorang pemimpin yang otokratik akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh para bawahannya sebagai perwujudan kesetiaan para bawahan itu kepadanya, padahal sesungguhnya disiplin kerja itu didasarkan pada ketakutan, bukan kesetiaan. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi diperlakukannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi itu.

Seorang pemimpin yang otokratik dalam praktek akan menggunakan gaya kepemimpinan yang:

- Menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya.
- Dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan.
- Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi.
- Menggunakan pendekatan punitive dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

2. Tipe Paternalistik.

A faint, stylized illustration in the top left corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is pointing at a screen or board, while others are engaged in discussion or looking at documents. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik dibentuk oleh beberapa faktor, seperti:

- Kuatnya ikatan primordial.
- “*extended family system*”.
- Kehidupan masyarakat yang komunalistik.
- Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat.
- Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

3. Tipe Kharismatik

Karakteristik yang khas dari tipe yang kharismatik ialah daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

Gaya kepemimpinan kharismatik dapat dibagi dua macam, yaitu:

- a. Kewibawaan alamiah, yaitu kewibawaan yang telah ada pada diri pemimpin.
- b. Kewibawaan buatan, yaitu kewibawaan yang diciptakan oleh jabatan dan kekuasaan.

4. Tipe *Laissez Faire*

Gaya kepemimpinan *laissez faire* seolah-olah tidak mengenal hierarki struktural, tidak ada atasan dan bawahan, pembagian tugas yang kabur, dan tidak terjadi proses kepemimpinan fungsional maupun structural (Hikmat, 2009). Dapat dikatakan bahwa persepsi seorang pemimpin yang *laissez faire* tentang peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-



masing anggota, dan seorang pimpinan tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasi (Siagian, 2010).

5. Tipe Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratik disebut juga dengan gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif. Dalam pelaksanaan kepemimpinannya, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya ini adalah kebalikan dari gaya otokratik.

Ciri-ciri pemimpin yang bertipe demokratik menurut Hikmat (2009), adalah sebagai berikut:

- 1) Pengembangan sumber daya dan kreativitas karyawan.
- 2) Pengembangan partisipatif karyawan.
- 3) Musyawarah dan mufakat.
- 4) Kaderisasi yang sistematis.
- 5) Pendelegasian normative yang konstruktif.
- 6) Regenerasi kepemimpinan.

Setelah mengenal lebih dalam tipologi kepemimpinan, maka perlu diketahui pula indikator atau ciri-ciri pemimpin yang baik. Menurut Purwanto (2007), ciri-ciri pemimpin yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Kekuatan, yaitu memiliki kekuatan mental dan fisik yang baik.
- b. Stabilitas emosi, yaitu tidak cepat marah, dan tenang dalam menghadapi masalah yang pelik sekalipun.
- c. *Human relationship*, yaitu mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusiawi dan luwes dalam pergaulan.
- d. *Personal motivation*, yaitu memiliki motivasi untuk memimpin yang baik, dan dapat memotivasi diri dengan benar dan terarah.
- e. *Communication skill*, yaitu memiliki kecakapan komunikasi yang efektif.
- f. *Teaching skill*, yaitu memiliki kecakapan untuk pengarahan, mengajarkan, menjelaskan, dan mengembangkann bawahan.
- g. *Social skill*, yaitu mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahan, seperti peramah dan luwes dalam pergaulan, dan lain-lain.

- 
- h. *Technical competent*, yaitu mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, serta mampu menyusun konsep dan mengoordinasikannya.

Kepemimpinan dalam organisasi menduduki peringkat amat penting. Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses di mana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada para bawahannya, dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Lancar tidaknya kegiatan dalam suatu organisasi berpulang pada kemampuan pemimpin untuk mengarahkan para pengikutnya atau bawahannya. Sebuah perencanaan akan berhasil dengan amat sukses, bila seorang pemimpin dalam organisasi tersebut, dapat mengarahkan para bawahannya untuk bekerja bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

E. Pengawasan Untuk Mencapai Tujuan

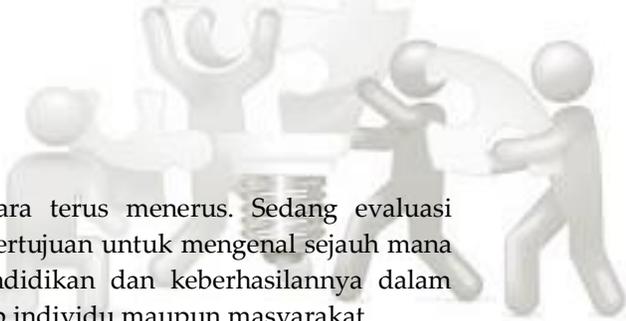
Ada beberapa istilah yang sama dalam arti pengawasan (controlling), antara lain *evaluating*, *appraising* atau *correcting*. Dari penggunaan istilah yang sama dalam *controlling* dan *evaluating*, hal ini menunjukkan bahwa di dalam pengawasan terkandung di dalamnya unsur penilaian.

Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (Dahlan, 2011) menulis pengawasan sebagai pengukuran, dan koreksi atas pelaksanaan kerja dengan maksud untuk mewujudkan kenyataan atau menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan rencana yang disusun dapat/telah dilaksanakan dengan baik.

Lembaga Administrasi Negara membuat definisi pengawasan sebagai suatu proses kegiatan seorang pimpinan untuk menjamin agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan rencana, kebijakan, dan ketentuan yang telah ditetapkan.

Prof. Sitti Salmiah Dahlan dalam bukunya *Manajemen Pendidikan Islam* (2011) menuliskan arti pengawasan menurut George R. Terry. Terry mengemukakan pengawasan adalah suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan.

Dalam bidang pendidikan, Dr. Kamal Muhammad (1994) menyatakan pengawasan adalah suatu proses pengamatan yang bertujuan mengawasi pelaksanaan suatu program pendidikan, baik kegiatannya maupun hasilnya dari awal sampai akhir; dengan jalan



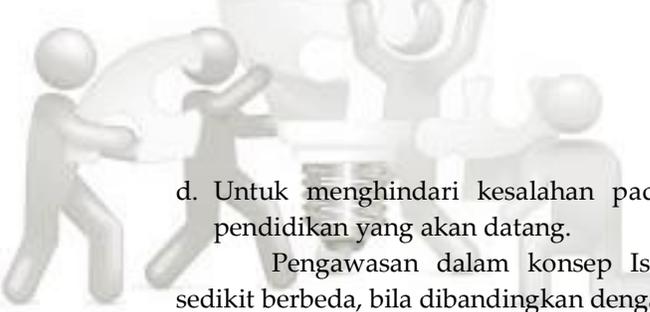
mengumpulkan data-data secara terus menerus. Sedang evaluasi adalah proses penilaian yang bertujuan untuk mengenal sejauh mana kemampuan suatu konsep pendidikan dan keberhasilannya dalam memberikan pengaruh terhadap individu maupun masyarakat.

Pada dasarnya rencana dan pelaksanaan merupakan satu kesatuan tindakan, walaupun hal ini jarang terjadi. Pengawasan diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai. Menurut Murdick, pengawasan merupakan proses dasar yang secara esensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi. Proses dasarnya terdiri dari tiga tahap: (1) menetapkan standar pelaksanaan, (2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar, dan (3) menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana (Fattah, 2008).

Pengawasan adalah fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan, dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Di perguruan tinggi, tugas pengawasan dilakukan oleh lembaga khusus yang menangani semua aktivitas akademik, yaitu lembaga penjamin mutu. Lembaga ini salah satu tugasnya adalah melakukan pengawasan, pembinaan, dan pengarahan terhadap seluruh aktivitas pendidikan, yang secara sinergis dibantu oleh para pembantu dekan 1 dan ketua jurusan. Adapun di lembaga pendidikan sekolah, tugas pengawasan dilakukan oleh para penilik dan kepala sekolah, yang lebih dikenal dengan istilah fungsi supervisi pendidikan. Oleh karena itu, pengawasan bermakna pembinaan (Hikmat, 2009).

Menurut Dahlan (2011), pengawasan dan evaluasi perlu dilakukan di bidang pendidikan, karena arahnya adalah untuk mencapai tujuan pendidikan, baik tujuan jangka pendek, jangka panjang, tujuan awal, tujuan menengah, maupun tujuan akhir, termasuk pula peningkatan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang telah direncanakan. Maka, pengawasan dan evaluasi mengandung fungsi, antara lain:

- a. Untuk mengarahkan kegiatan pendidikan ke arah tercapainya tujuan yang telah direncanakan.
- b. Untuk mengukur kemajuan yang telah dicapai.
- c. Untuk mengadakan perbaikan yang diperlukan dalam kegiatan yang akan datang.



d. Untuk menghindari kesalahan pada penyusunan perencanaan pendidikan yang akan datang.

Pengawasan dalam konsep Islam, memiliki kriteria yang sedikit berbeda, bila dibandingkan dengan pengawasan dalam konsep manajemen konvensional. Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Pengawasan (*control*) dalam ajaran Islam (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003), paling tidak terbagi menjadi dua hal, yaitu:

- a. Kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yang yakin bahwa Allah pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ketika sendiri, ia yakin bahwa Allah yang kedua, dan ketika berdua, ia yakin Allah yang ketiga.
- b. Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut juga dilakukan dari luar diri sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri atas mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian tugas dan perencanaan tugas, dan lain-lain.

Lebih lanjut, Hafidhuddin dan Tanjung menyatakan bahwa sistem pengawasan yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian hukuman (*punishment*) dan imbalan (*reward*). Jika seorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tersebut sebaiknya diberi *reward*. Bentuknya tidak mesti materi, namun dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan yang diutarakan di depan karyawan lain, atau bahkan promosi (baik promosi belajar maupun promosi naik pangkat atau jabatan). Sebaliknya, jika seorang karyawan melakukan pekerjaan dengan berbagai kesalahan, bahkan hingga merugikan perusahaan, maka karyawan tersebut sebaiknya diberi *punishment*. Bentuknya bisa bermacam-macam, mulai dari teguran, peringatan, skors, bahkan hingga pemecatan. *Reward* dan *punishment* ini merupakan mekanisme pengawasan yang sangat penting.



DAFTAR PUSTAKA

- Dahlan, Sitti Salmiah. (2011). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta: Rabbani Press.
- Ensiklopedi Nasional Indonesia, Jilid 10*. (1997). Jakarta: PT Delta Pamingkas.
- Fattah, Nanang. (2008). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. (2003). *Manajemen Syariah: dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani.
- Hikmat. (2009). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Masyhudzulkhak. (2011). *Manajemen Strategis*. Bogor: LP2S.
- Panglaykim, J. dan Hazil Tanzil. (1984). *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Ghalia.
- Purwanto, Iwan. (2007). *Manajemen Strategi*. Bandung: CV Yrama Widya.
- Siagian, Sondang P. (2010). *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Usman, Husaini. (2006). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.



BAB III

ORGANISASI DALAM LEMBAGA PENDIDIKAN

Dr. Mulyawan Safwandy Nugraha, M.Ag.,M.Pd.
STAI Sukabumi
mulyawan77@gmail.com

A. Pentingnya Organisasi dalam Pendidikan

Manusia pada hakikatnya adalah makhluk sosial. Manusia memiliki banyak kebutuhan yang harus dipenuhi dalam rangka menjamin kelanjutan hidupnya. Salah satunya adalah kebutuhan social (*social needs*). Kebutuhan ini hanya bisa dipenuhi melalui kerja sama dengan manusia yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa manusia tidak bisa hidup sendirian dan memuaskan kebutuhannya sendirian pula. Berkumpul dengan manusia lain merupakan sifat dasar manusia. Tidak ada yang bisa hidup sendiri. Satu manusia membutuhkan manusia yang lain. Kemestian manusia saat ini berada dalam suatu organisasi ditujukan untuk mencapai tujuan bersama dengan lebih efektif dan efisien, bukan semata-mata suatu kondisi yang kebetulan. Efektifitas dan efisiensi ini dapat digambarkan sebagai ikatan sapu lidi yang terdiri dari puluhan batang lidi yang ketika dikumpulkan diikat menjadi satu, mampu membersihkan halaman yang kotor.

Pendidikan sebagai investasi dalam pembangunan sumber daya manusia merupakan upaya yang dilakukan dalam konteks organisasi, apakah keluarga, masyarakat, sekolah, atau jenis organisasi lainnya. Pendidikan memiliki tujuan yang harus dicapai yang disebut dengan tujuan pendidikan. Pada level Negara, tujuan ini disebut tujuan pendidikan nasional, pada level propinsi disebut tujuan pendidikan propinsi, pada level kabupaten/kota dikenal dengan tujuan pendidikan

A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a group discussion or organizational activity.

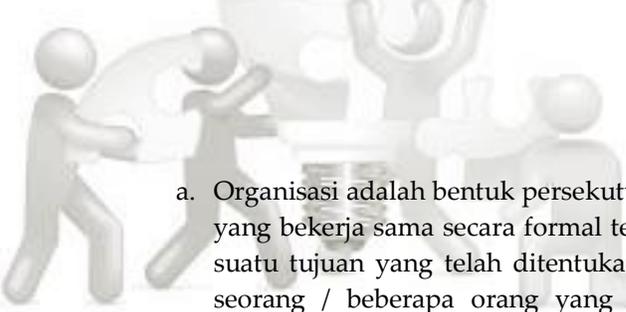
kab./kota, dan pada sekolah dikenal dengan tujuan pendidikan di sekolah. Pencapaian tujuan ini akan lebih efektif dan efisien jika dilakukan dengan menggunakan pendekatan organisasi. Dalam perkembangan zaman saat ini, dimana para orang tua disibukan dengan berbagai pekerjaan, proses pendidikan bagi anak-anak lebih banyak dipercayakan pada organisasi pendidikan formal (sekolah/madrasah).

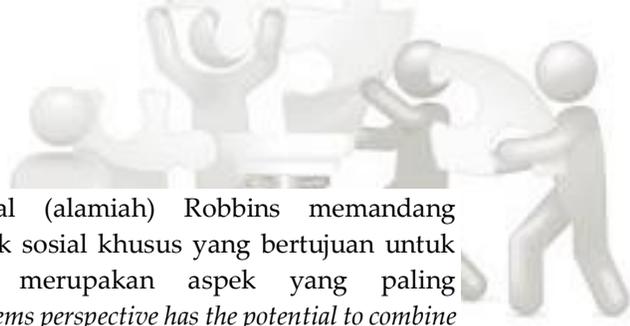
Penyelenggaraan pendidikan dalam sebuah organisasi menunjukkan bahwa keberadaan organisasi pendidikan tersebut ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan secara lebih efektif dan efisien. Tujuan pendidikan dan tujuan sekolah sebagai organisasi pendidikan formal tidaklah terpisah. Pendidikan ditujukan bagi orang-orang yang mengikuti proses pendidikan. Dan proses pendidikan ini berada dalam organisasi. Dengan demikian, keberlangsungan proses pendidikan ini menjadi dasar bagi penetapan tujuan sekolah (sebagai sebuah organisasi).

Apakah mungkin penyelenggaraan pendidikan dilakukan di luar organisasi? Jawabannya "tidak mungkin." Mengapa demikian? Pada awal pembahasan diungkapkan bahwa eksistensi manusia sebagai makhluk sosial saat ini tidak memungkinkan untuk berada di luar sebuah organisasi.

Secara nasional, hampir seluruh orang yang ada merupakan warga dari suatu Negara. Suatu negara memiliki sistem pendidikan tersendiri. Artinya setiap orang yang menjadi warga suatu negara dan tinggal di negara tersebut akan menjadi bagian dari pendidikan negara tersebut. Setiap sekolah atau lembaga pendidikan dimana pun saat ini harus mengikuti sistem penyelenggaraan pendidikan sebagaimana diatur dalam perundang-undangan Negara tersebut. Di Indonesia, setiap lembaga pendidikan harus mengikuti Undang-undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

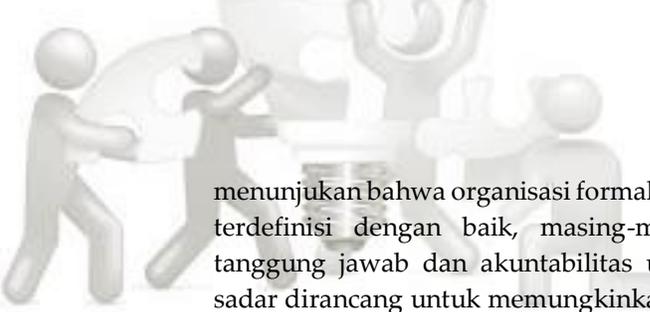
Bab ini mencoba menguraikan mengenai apa sebenarnya organisasi pendidikan, mengapa harus ada organisasi, apa saja unsur-unsur dalam suatu organisasi, bagaimana bentuk-bentuk/desain suatu organisasi, dan model organisasi apa yang diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Untuk memahami pengertian organisasi, berikut akan dipaparkan beberapa definisi organisasi yang dikemukakan oleh para ahli.

- 
- a. Organisasi adalah bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang / beberapa orang yang disebut atasan dan seorang / sekelompok orang yang disebut bawahan (Siagian, 3).
 - b. Organisasi ada struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai suatu tujuan tertentu (Prajoedi Atmosudirdjo, 1975:6).
 - c. Organisasi sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri." Lebih jauh ketiganya menyebutkan bahwa organisasi adalah suatu unit terkoordinasi terdiri setidaknya dua orang berfungsi mencapai satu sasaran tertentu atau serangkaian sasaran. Definisi ini menekankan pada upaya peningkatan pencapaian tujuan bersama secara lebih efektif dan efisien melalui koordinasi antar unit organisasi (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 1996:6)
 - d. Organisasi merupakan kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Stephen P. Robbins, 1994:4). Definisi dari Robbins di atas menekankan bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial yang perlu dikoordinasi dalam arti perlu manajemen. Batasan organisasi menurut Robbins akan berubah sebagaimana tuntutan lingkungan organisasi, sehingga dikatakan "relatif."
 - e. Menelusuri kajian organisasi dalam tiga pandangan, yaitu *rational, natural, dan open sistem*. *A rational-systems perspective views organization as formal instruments designed to achieve organizational goals; structure is the most important feature*. Telaahan ini menunjukkan bahwa dalam pandangan sistem rasional (logika) organisasi merupakan instrument formal yang dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dan struktur merupakan aspek yang paling penting/utama (Wayne K. Hoy dan Cecil G. Miskel, 2001:1).
 - f. *A natural-systems perspective views organization as typical social groups intent on surviving; people are the most important aspect*. Dalam



pandangan sistem natural (alamiah) Robbins memandang organisasi sebagai kelompok sosial khusus yang bertujuan untuk pertahanan: orang-orang merupakan aspek yang paling penting/utama. *An open-systems perspective has the potential to combine rational and natural elements in the same framework and provide a more complete perspective.* Robbins memandang organisasi dalam arti sebuah sistem terbuka sebagai sesuatu yang potensial untuk menggabungkan komponen rasional dan natural dalam satu kerangka dan memberikan satu pandangan yang lebih lengkap.

- g. Definisi lain mengenai organisasi dikemukakan oleh "organisasi yakni mekanisme yang mempersatukan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan." Definisi ini menekankan pada mekanisme kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. (Oteng Sutisna, 1993:205)
- h. *Organization is a system of cooperative activities of two or more persons something intangible and impersonal, largely a matter or relationship* (Chester I. Barnard). Hal ini menunjukkan bahwa Organisasi adalah sistem kegiatan kooperatif (kerja sama) dari dua orang atau lebih sesuatu yang tidak berwujud dan impersonal, sebagian besar masalah atau hubungan.
- i. *Organization has been described as a system. Organization is human and material structure and machinery through which a systematic planned effort is carried out* (John Price Jones), yang berarti bahwa Organisasi telah digambarkan sebagai suatu sistem. Organisasi adalah manusia dan struktur material dan mesin yang melaluinya upaya terencana yang sistematis dilakukan
- j. *Organization is a planned system of cooperative effort in which each participant has a recognized role to play and duties or task to perform* (Herbert A. Simon). Definisi ini menyatakan bahwa Organisasi adalah sistem usaha koperasi yang terencana di mana setiap peserta memiliki peran yang diakui untuk dimainkan dan tugas atau tugas yang harus dilakukan.
- k. *The formal organization is a system of well-defined jobs, each bearing a definite measure authority, responsibility and accountability, the whose consciously designed to enable the people of enterprise to work more effectively people of enterprise to work more effectively together in accomplishing their objectives* (Louis A. Allen). Definisi ini

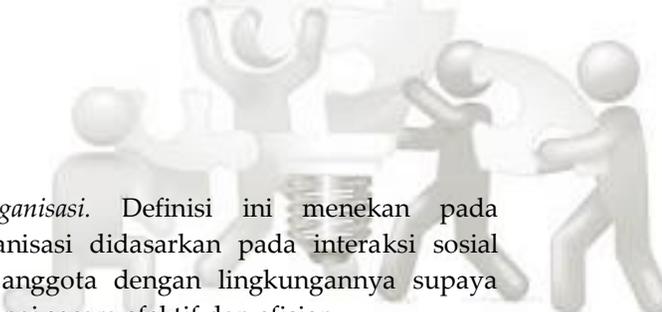


menunjukkan bahwa organisasi formal adalah sistem pekerjaan yang terdefinisi dengan baik, masing-masing memiliki wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitas ukuran tertentu, yang secara sadar dirancang untuk memungkinkan orang-orang di perusahaan untuk bekerja secara lebih efektif orang-orang di perusahaan untuk bekerja lebih efektif bersama dalam mencapai tujuan mereka.

- l. *A social organization is a continuing system of differentiated and coordinated human activities utilising, transforming, and welding together a specific set of human, material, capital, ideational, and natural resources into a unique problem solving, whole whose function with other system of human activities and resources in its particular environment* (E. Wight Bakke). Hal ini menunjukkan bahwa sebuah organisasi sosial adalah sistem berkelanjutan dari kegiatan manusia yang berbeda dan terkoordinasi yang memanfaatkan, mengubah, dan menyatukan satu set khusus sumber daya manusia, material, modal, ideasional, dan sumber daya alam menjadi pemecahan masalah yang unik, yang keseluruhan fungsinya dengan sistem aktivitas manusia lainnya. dan sumber daya di lingkungan khususnya.
- m. *Organization is a system of structural interpersonal relations* (Robert V. Presthus). Hal ini menyatakan bahwa organisasi adalah sistem hubungan interpersonal struktural.
- n. Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam rangkaian hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. (M. Saragih, 1992:10).

Masih banyak pengertian tentang organisasi yang belum dikutip di sini. Namun jika dilihat, maka ada kesamaan pemahaman di antara para ahli, bahwa organisasi hakikatnya adalah sebagai suatu sistem.

Berdasarkan kajian tentang pengertian organisasi di atas, dapat diungkapkan beberapa unsur pokok dalam suatu organisasi. Yaitu harus adanya suatu kerja sama antara dua orang atau lebih, memiliki struktur dan hubungan kerja yang jelas serta mempunyai tujuan yang hendak dicapai secara bersama juga. Dari berbagai definisi di atas, penulis mengembangkan sebuah definisi organisasi sebagai berikut: *organisasi adalah suatu sistem interaksi antarorang yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana sistem tersebut memberikan arahan*



perilaku bagi anggota organisasi. Definisi ini menekankan pada keharusannya sebuah organisasi didasarkan pada interaksi sosial diantara anggotanya dan anggota dengan lingkungannya supaya tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Organisasi dibentuk oleh elemen atau unsur yang saling berkaitan. Berdasarkan pengertian organisasi di atas, penulis menyimpulkan bahwa unsur-unsur dasar pada organisasi adalah:

- a. Adanya 2 orang atau lebih
- b. Adanya maksud dan tujuan yang sama
- c. Adanya pengaturan hubungan dan proses pembagian tugas atau kerja secara jelas.
- d. Adanya tujuan yang hendak dicapai

Oteng Sutisna (1993:205) menjelaskan bahwa setiap organisasi terdiri atas dua bagian yang saling berhubungan secara integral. Yang pertama, tersusun dari *kelompok-kelompok kerja* yang melakukan kegiatan-kegiatan untuk organisasi itu dibangun, dan yang kedua terdiri dari *administrasi dan stafnya* yang memimpin, mengawasi dan melayani kelompok yang pertama.

Secara umum, jika dilihat dari pola hubungan, tujuan Bersama dan pengembangan organisasi, Oteng Sutisna (1993:207) membagi jenis organisasi menjadi organisasi Formal dan Informal. Penjelasananya adalah sebagai berikut.

a. Organisasi Formal

Organisasi formal adalah organisasi yang dicirikan oleh struktur organisasi. Keberadaan struktur organisasi menjadi pembeda utama antara organisasi formal dan informal. Struktur dalam organisasi formal dimaksudkan untuk menyediakan penugasan kewajiban dan tanggungjawab kepada personil dan untuk membangun hubungan tertentu diantara orang-orang pada berbagai kedudukan (Oteng Sutisna, 1993:207). Lebih lanjut, Oteng Sutisna (1993:2017-208) menjelaskan bahwa Struktur dalam organisasi formal memperlihatkan unsur-unsur administratif berikut.

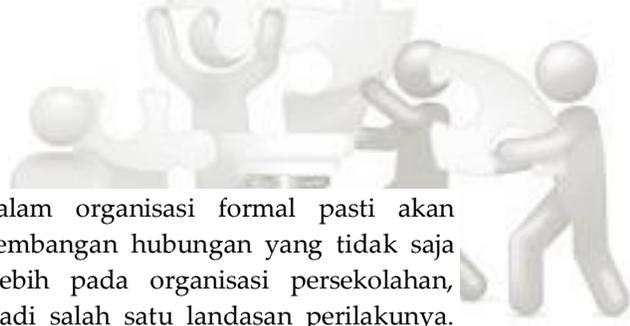
- 1) *Kedudukan.* Struktur menggambarkan letak/posisi setiap orang dalam organisasi tanpa kecuali. Kedudukan seseorang



dalam struktur organisasi mencerminkan sejumlah kewajiban sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan dan hak-hak yang dimiliki secara formal dalam posisi yang didudukinya. Sebagai contoh, kepala sekolah adalah salah satu contoh kedudukan dalam struktur organisasi sekolah. Kedudukan sebagai kepala sekolah ini mencerminkan adanya sejumlah kewajiban yang harus dilakukan pemangku jabatan sebagai pimpinan dan manajer sekolah, juga memperlihatkan adanya hak-hak yang diterima secara Formal manakala seseorang menjabat sebagai kepala sekolah.

- 2) *Hirarki kekuasaan.* Struktur digambarkan sebagai suatu rangkaian hubungan antara satu orang dengan orang lainnya dalam suatu organisasi. Rangkaian hubungan ini mencerminkan suatu hirarki kekuasaan yang inheren dalam setiap kedudukan. Tanggungjawab merupakan suatu istilah yang melekat dalam setiap kedudukan dan hirarki kekuasaan di dalam organisasi. Adanya hirarki kekuasaan menunjukkan bahwa pencapaian tujuan organisasi dibagi kepada berbagai komponen organisasi dan diimplementasikan secara sinergi melalui hirarki kekuasaan masing-masing yang dikoordinasikan dan dipimpin oleh manajer puncak. Sebagai ilustrasi, Kepala sekolah adalah hirarki kekuasaan tertinggi dalam organisasi sekolah.
- 3) *Kedudukan garis dan staf* organisasi garis menegaskan struktur pengambilan keputusan, jalan permohonan dan saluran komunikasi resmi untuk melaporkan informasi dan mengeluarkan instruksi, perintah, dan petunjuk pelaksanaan. Kedudukan garis ialah kedudukan yang disertai kekuasaan administratif umum dalam arus langsung dari tempat paling atas ke tempat paling bawah. Kedudukan staf mewakili keahlian-keahlian khusus yang diperlukan bagi berfungsinya kedudukan garis tertentu dengan pasti.

b. Organisasi *Informal*



Interaksi antara orang dalam organisasi formal pasti akan menghasilkan sebuah perkembangan hubungan yang tidak saja hubungan. struktural, terlebih pada organisasi persekolahan, dimana kekeluargaan menjadi salah satu landasan perilakunya. Perkembangan hubungan dari interaksi orang dalam organisasi ini akan mengikat secara kuat, sentimen-sentimen dan komitmen setiap orang, sehingga muncul empati dan simpati satu sama lain. Hubungan inilah yang terus tumbuh selama organisasi formal itu ada yang dinamakan organisasi informal. Hubungan interaksi ini tidak berstruktur sebagaimana struktur organisasi formal. Walaupun sulit mengidentifikasi keberadaannya secara kasat mata, namun keberadaan organisasi informal ini dapat dilihat dari tiga karakteristik, yaitu norma perilaku, tekanan untuk menyesuaikan diri, dan kepemimpinan informal (Oteng Sutisna, 1993:221), yaitu sebagai berikut:

- a. *Norma perilaku* adalah standar perilaku yang diharapkan menjadi perilaku bersama yang ditetapkan oleh kelompok (orang-orang dalam organisasi) dalam sebuah kesepakatan sosial, sehingga sanksinya pun sanksi sosial. Norma perilaku dalam organisasi informal tidak tertulis sebagaimana organisasi formal, tetapi menjadi kesepakatan bersama diantara orang-orang di dalam organisasi.
- b. *Tekanan untuk menyesuaikan diri* akan muncul apabila seseorang akan bergabung dengan suatu kelompok informal. Menggabungkan diri dengan suatu kelompok tidak sekedar bergabung secara fisik dalam suatu kumpulan, tetapi melibatkan sosio-emosional individu-individu dalam organisasi informal tersebut. Karena itu organisasi informal sering muncul dalam bentuk kelompok-kelompok yang tidak terlalu besar, karena syarat keberterimaan sebagai bagian dari organisasi informal ini tidak saja keanggotaan dalam organisasi formalnya, tetapi lebih spesifik pada kesamaan antar individu, apakah kesamaan asal daerah, agama, nilai yang dianut, hobi, dan sebagainya.
- c. *Kepemimpinan informal* dalam organisasi informal menjadi salah satu komponen yang kuat mempengaruhi orang-orang di dalam organisasi, bahkan memungkinkan melebihi pengaruh



pemimpin organisasi formal. Pemimpin informal muncul dari kelompok dan membimbing serta mengarahkan melalui persuasi dan pengaruh. Kepemimpinan dalam organisasi informal sangat kuat mempengaruhi perilaku orang-orang karena inilah kepemimpinan yang sesungguhnya, dimana seseorang dipatuhi bukan karena memiliki jabatan. tetapi ada kelebihan yang secara alamiah dan mampu mempengaruhi orang lain tanpa paksaan.

Tabel 1, Perbedaan Organisasi Formal dan Informal

No	Formal	Informal
1	Hubungan individu jelas(terstruktur dalam organisasi)	Hubungan individu tergantung kekeluargaan, kedekatanpertemanan
2	Pemimpin diangkat dengan surat keputusan	Pemimpin dipilih tanpa surat keputusan
3	Pengendalian prilaku melalui penghargaan dan hukuman	Pengendalian prilaku melalui pemenuhan kebutuhan
4	Kapasitas pimpinan tergantung penghargaan dan hukuman	Kapasitas pimpinan tergantung kelompoknya
5	Resmi	Tidak resmi

Sumber: Husaini Usman (2006:180)

B. Dimensi Struktur Organisasi

Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, jenis kerjayang harus dilakukan, hubungan atasan bawahan, kelompok komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi. Suatu struktur organisasi menspesifikasi pembagian kegiatan kerjadan menunjukkan bagaimana fungsi atau kegiatan yang berbeda-bedaitu dihubungkan. Struktur itu juga menunjukkan hirarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelapornya.

Menurut Stoner (1996) seperti dikutip oleh Nanang Fattah (2004:73), bahwa struktur organisasi dibangun oleh lima unsur yaitu1) *spesialisasiaktivitas*, 2) *stantardisasi aktivitas*, 3) *koordinasi aktivitas*,4)



sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, serta 5) ukuran unit kerja. Uraianannya sebagai berikut.

- a. *Spesialisasi aktivitas* mengacu pada spesifikasi tugas perorangan dan kelompok di seluruh organisasi atau pembagian kerja dan penyatuan tugas tersebut ke dalam unit kerja (departementalisasi).
- b. *Standar aktivitas* merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakgunaan aktivitas. Banyak dari prosedur ini ditetapkan dengan memformulasikan aktivitas dan hubungan dalam organisasi. Menstandarisasi berarti menjadikan seragam dan konsisten pekerjaan yang harus dilakukan bawahan, biasanya dengan menggunakan peraturan, uraian jabatan, program seleksi, orientasi kerja dan keterampilan kerja.
- c. *Koordinasi aktivitas* adalah prosedur yang memadukan fungsi-fungsi dalam organisasi seperti fungsi primer dalam suatu badan usaha, pemasaran, produksi dan penjualan merupakan fungsi garis yang secara langsung menyumbangkan pada pencapaian tujuan organisasi memerlukan koordinasi.
- d. *Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan* mengacu pada lokasi kekuasaan pengambilan keputusan. Sentralisasi adalah proses konsentrasi wewenang dan pengambilan keputusan pada tingkat atas suatu organisasi. Sentralisasi dilakukan agar diperoleh manfaat ekonomi dan pengendalian berbagai hal berdasarkan kebijakan, prosedur dan pemantauan yang distandarisasikan. Bawahan semata-mata sebagai pelaksana. Keuntungan sistem sentralisasi antara lain pengaturan yang sama bagi semua unit dalam organisasi. Kelemahannya bawahan tidak berkembang dan putusan oleh atasan menyita waktu yang lama, terlebih jika data ada pada bawahan. Untuk mengatasi hal itu dilakukan pendelegasian wewenang pada semua tingkat organisasi yang disebut desentralisasi. Desentralisasi vertikal adalah pembagian wewenang formal berdasarkan garis komando (dari atas ke bawah). Sedangkan desentralisasi horizontal memerlukan wewenang bertindak tidak secara hierarki melainkan bergantung pada keahlian (wewenang fungsional). Desentralisasi semakin perlu manakala organisasi semakin berkembang. Dengan berkembangnya organisasi maka organisasi yang berdasarkan



desentralisasi tidak dapat mewardahi masalah-masalah yang timbul.

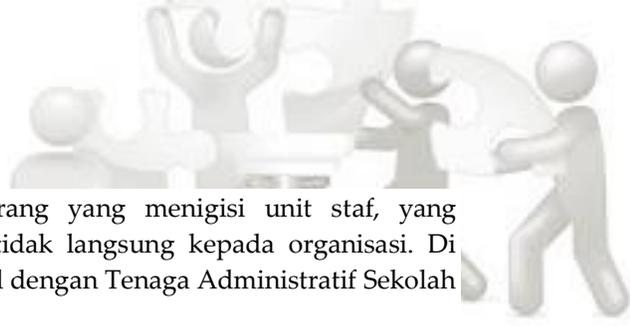
- e. *Ukuran Unit Kerja*, mengacu pada jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja.

Dengan demikian pengorganisasian menyangkut penentuan pekerjaan, pembagian kerja, penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan kegiatan. Salah satu hasil dari proses ini adalah adanya **struktur organisasi** yang merupakan prosedur formal manajemen organisasi. Struktur ini dibentuk sangat bergantung pada tujuan organisasi dan strategi yang akan dipergunakan untuk mencapai tujuan itu.

C. Desain Organisasi

Desain organisasi didasarkan pada elemen-elemen umum dalam organisasi. Mintzberg (Robbins, 1994:304) menyebutkan lima elemen umum dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. *The operating core*. Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari produk dan jasa. Dalam organisasi sekolah pegawai ini adalah guru, guru sebagai ujung tombak pendidikan yang berinteraksi langsung dengan layanan jasa pembelajaran kepada peserta didik.
- b. *The strategic apex*. Manajer tingkat puncak yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi. Pada organisasi sekolah, orang ini adalah kepala sekolah.
- c. *The middle line*. Para manajer yang menjadi penghubung *operating core* dengan *strategic apex*. Dalam konteks perguruan tinggi orang-orang ini adalah para dekan yang bertugas memfasilitasi *strategic apex* untuk terimplementasi pada level jurusan. Di organisasi sekolah, posisi ini dapat diidentifikasi sebagai wakil kepala sekolah yang bertugas menjembatani kebijakan strategis sekolah supaya dapat terimplementasi pada level guru-guru dan staf.
- d. *The techno structures*. Para analis yang mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi. Dalam konteks organisasi pendidikan di Indonesia, masih jarang sekolah yang memiliki tenaga ini. Namun demikian tidak menutup kemungkinan pada sekolah-sekolah tertentu ada yang memiliki elemen organisasi ini.



- e. *The support staff*, Orang-orang yang menigisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi. Di persekolahan staf ini dikenal dengan Tenaga Administratif Sekolah (TAS).

Berdasarkan lima elemen yang dikemukakan Mintzberg inilah, Robbins menganalisis desain organisasi yang berbeda. Perbedaan desain organisasi dikarenakan organisasi memiliki sistem dan aturan yang berbeda dalam kelima elemen tersebut. Lima konfigurasi umum yang dimaksud adalah *struktur sederhana*, *birokrasi mesin*, *birokrasi profesional*, *struktur divisional*, dan *adhocracy*.

- a. *Struktur sederhana* disarankan untuk organisasi yang kecil dengan karakterisik organisasi yang masih dalam tahap awal dibentuk, lingkungan organisasi sederhana dan dinamis, menghadapi krisis, atau jika yang mempunyai kekuasaan dalam organisasi ingin agar kekuasaan tersebut disentralisasi.
- b. *Birokrasi mesin* didesain untuk organisasi yang secara efektif dapat menangani ukuran yang besar, lingkungan yang sederhana dan stabil, dan sebuah teknologi yang terdiri atas pekerjaan yang rutin dan distandarisasi.
- c. Demikian halnya *birokrasi profesional* yang didesain untuk pekerjaan yang rutin, hanya saja para anggota birokrasi profesional adalah para spesialis teknis yang rnenghadapi sebuah lingkungan yang kompleks. Intinya supaya operasional keseharian yang kompleks dapat berjalan secara efektif
- d. *Structure divisional* banyak persamaanya dengan birokrasi mesin. Struktur ini didesain untuk menanggapi stracegi yang menekankan kepada keanekaragaman pasar atau produk, dimana organisasi tersebut besar, teknologinya dapat dibagi-bagi, dan lingkungannya cenderung untuk menjadi sederhana dan stabil.
- e. *Adhocracy* memintn Agar manajemen puncak melepaskan kebanyakan pengawasan. Konfigurasi ini cocok untuk organisasi yang memiliki strategi variatif, beresiko tinggi, teknologi tidak rutin, atau lingkungannya mungkin dinamis atau kompleks.

Secara ringkas perbedaan kelima konfigurasi ini dapat dilihat pada tabel 2.



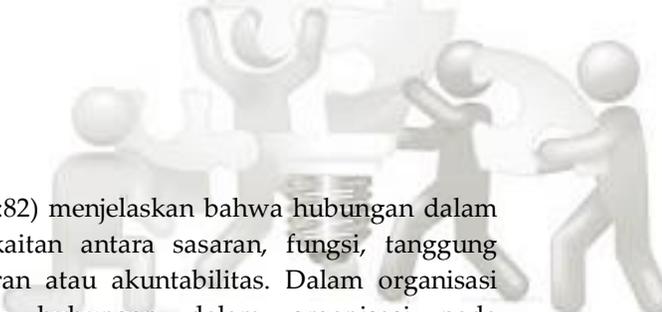
Tabel 2, Resume Konfigurasi Organisasi

Karakteristik	Struktur sederhana	Birokrasi Mesin	Birokrasi Profesional	Struktur Divisional	Adhocracy
Spesialisasi	Rendah	Fungsional tinggi	Sosial tinggi	Fungsional tinggi	Sosial tinggi
Formalisasi	Rendah	Tinggi	Rendah	Tinggi diantara divisi-divisi	Rendah
Sentralisasi	Tinggi	Tinggi	Tinggi	Rendah terbatas	Rendah
Lingkungan	Sederhana & Dinamis	Sederhana & stabil	Kompleks dan stabil	Sederhana & stabil	Kompleksitas
Klasifikasi Struktural	Organik	Mekanistik	Mekanistik	Mekanistik	Organik

D. Tujuan Organisasi

Sebuah organisasi harus memiliki tujuan yang jelas, jika tidak maka organisasi tersebut tidak akan terarah. Manusia perlu berorganisasi dengan beberapa tujuan, menurut Karta Sapoetra (1982:42) tujuan organisasi di antaranya:

- Organizing* yang efektif akan menyebabkan masing-masing anggota suatu organisasi mengetahui kelompok-kelompok aktivitas apa yang dilaksanakan.
- Dengan *organizing* yang tepat, akan didapat ketegasan, kejelasan dalam hubungan-hubungan kerja dalam suatu organisasi.
- Hubungan yang tetap dan diinginkan diantara aktivitas-aktivitas dan pelaksanaan akan tercapai, organisasi ini jauh lebih besar manfaatnya dari pada sekelompok usaha-usaha individual.
- Organizing* yang baik berarti juga pendelegasian wewenang dilakukan dengan mantap, sehingga mereka menerima limpahan wewenang yang dapat bertanggung jawab.
- Organizing* yang efektif berarti pemanfaatan dengan sebaik mungkin komponen manusia dan hubungan yang tepat antara pekerjaan tertentu, orang-orang, pelaksanaan dan fasilitas diteliti lebih lanjut dan diseimbangkan sedemikian rupa sehingga dapat diperoleh efektifitas dan efisiensi kerja.

A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a group discussion or presentation.

Nanang Fattah (2004:82) menjelaskan bahwa hubungan dalam organisasi menunjukkan kaitan antara sasaran, fungsi, tanggung jawab, wewenang, pelaporan atau akuntabilitas. Dalam organisasi Pendidikan bentuk-bentuk hubungan dalam organisasi pada umumnya sangat bervariasi, apakah hubungan garis, hubungan staf, hubungan konsultatif, ataukah hubungan koordinatif. Hubungan-hubungan ini tentu terjadi dalam organisasi untuk memudahkan pencapaian tujuan organisasi itu sendiri, termasuk terpenuhinya kebutuhan manusia yang ada di dalamnya. Oleh sebab itu, diperlukan organisasi yang efektif. Efektivitas organisasi secara kelompok sering diukur dari sudut produktivitasnya. Produktivitas ini ditinjau dari salah satunya adalah pencapaian tujuan dari organisasi itu sendiri.

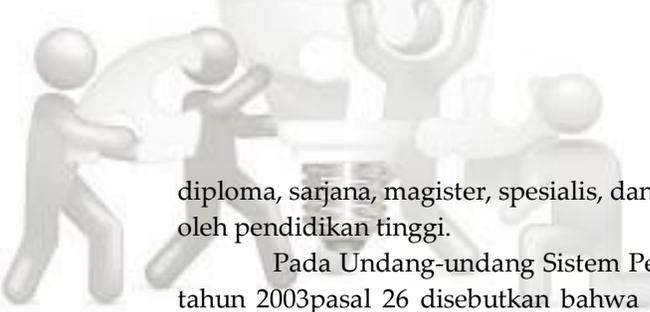
E. Organisasi dalam Lembaga Pendidikan

1. Rasional

Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 pada Bab IPasal I, Ayat (1) disebutkan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Untuk mewujudkan hal tersebut, pada bab VI tentang jalur, jenjang, dan jenis Pendidikan dijelaskan bahwa Jalur pendidikan terdiri atas *pendidikan formal*, *Pendidikan non formal* dan *Pendidikaninformal*.yang dapat saling melengkapi dan memperkaya. Pada jenjang *pendidikan formal* terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan dasar berbentuk sekolah dasar (SD) dan madrasah ibtidaiyah (MI) atau bentuk lain yang sederajat serta sekolah menengah pertama (SMP) dan madrasah tsanawiyah (MTs), atau bentuk lain yang sederajat.

Pendidikan menengah berbentuk sekolah menengah atas (SMA), madrasah aliyah (MA), sekolah menengah kejuruan (SMK), dan madrasah aliyah kejuruan (MAK), atau bentuk lain yang sederajat. Sedangkan untuk Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan



diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi.

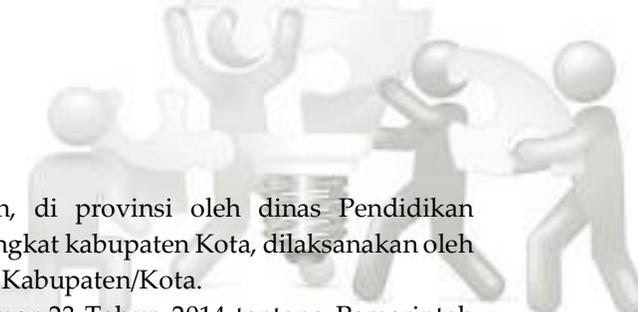
Pada Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 tahun 2003 pasal 26 disebutkan bahwa *Pendidikan nonformal* meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, Pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik. Satuan pendidikan nonformal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, pusat kegiatan belajar masyarakat, dan majelis taklim, serta satuan pendidikan yang sejenis. Kegiatan *pendidikan informal* yang dilakukan oleh keluarga dan lingkungan berbentuk kegiatan belajar secara mandiri. Jenis pendidikan adalah kelompok yang didasarkan pada kekhususan tujuan pendidikan suatu satuan pendidikan. Jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus.

Secara yuridis, keberadaan Lembaga Pendidikan sebagai organisasi dipahami sebagai upaya melahirkan Pendidikan yang berkualitas. Bahwa pelaksanaan Pendidikan tidak mungkin dilaksanakan tanpa ada system pendidikan yang berkualitas pula. Hal ini secara tersurat menghendaki adanya lembaga Pendidikan sebagai organisasi social yang mengelola Pendidikan, dilaksanakan dengan penuh pertimbangan, perencanaan agar dapat dilaksanakan dengan maksimal.

2. Struktur Organisasi Lembaga Pendidikan di Indonesia

Struktur organisasi lembaga pendidikan adalah susunan skema atau bagan yang menggambarkan hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar menjadi suatu kesatuan dari berbagai segmen dan fungsi lembaga pendidikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan dari proses pembelajaran.

Pengorganisasian lembaga penyelenggara Pendidikan di Indonesia terdiri dari Pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat. Pada tataran birokrasi, maka organisasi lembaga penyelenggara pendidikan dilaksanakan oleh Kementerian



Pendidikan dan Kebudayaan, di provinsi oleh dinas Pendidikan pemerintah provinsi, dan di tingkat kabupaten Kota, dilaksanakan oleh dinas Pendidikan pemerintah Kabupaten/Kota.

Berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, dijelaskan bahwa pemerintah daerah bertanggung jawab terhadap pendidikan setingkat SD/SMP. Sedangkan pemerintah provinsi bertanggung jawab atas pendidikan setingkat SMA/SMK. Sementara pendidikan tinggi menjadi ranah dan tanggung jawab pemerintah pusat. Mulai awal Januari 2017, pengelolaan SMA/SMK sederajat diambil alih pemerintah provinsi. Segala sesuatu mulai dari penganggaran, pengangkatan guru dan pemilihan kepala sekolah ada di kewenangan pemerintah provinsi. Proses pengambil alihan pengelolaan SMA dan SMKN sederajat dari pemerintah kabupaten/kota oleh pemerintah provinsi.

3. Sekolah sebagai Lembaga Pendidikan

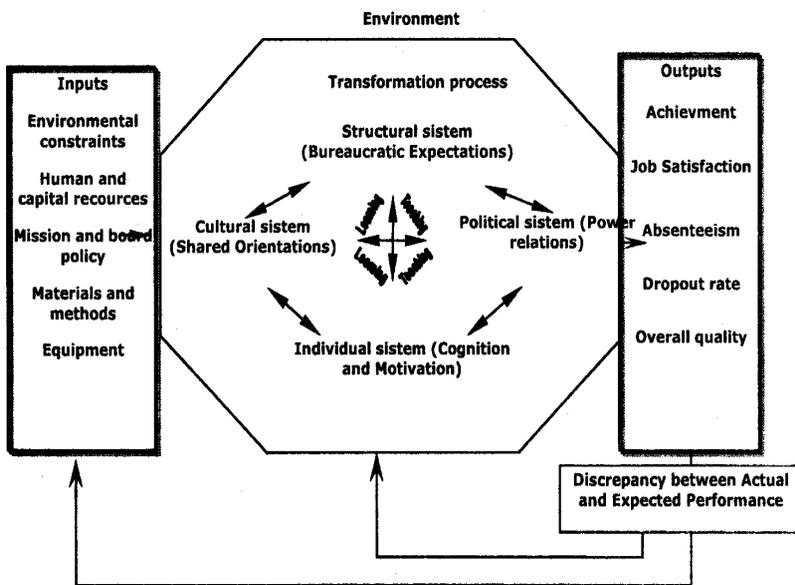
Organisasi pada hakikatnya merupakan suatu bentuk yang dengan sengaja dan sadar diciptakan oleh manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dan diperhitungkan sebelumnya. Sekolah sebagai organisasi lembaga pendidikan sudah semestinya mempunyai organisasi yang baik agar tujuan pendidikan formal initercapai sepenuhnya.

Sekolah sebagai organisasi sosial memandang organisasi dalam konteks sistem sosial yang memiliki tujuan tertentu dan merupakan tujuan bersama. Organisasi sosial adalah organisasi yang dicirikan oleh saling ketergantungan antara satu bagian dengan bagian lainnya, kejelasan anggota, perbedaaan dengan lingkungannya, hubungan sosial yang kompleks, dan budaya organisasi yang khas. Sekolah sebagai organisasi sosial merupakan pandangan sekolah sebagai organisasi formal. Pandangan ini akan berimplikasi pada bagaimana memperlakukan/mengelola sekolah. Manajemen organisasi akan diorientasikan pada bagaimana mengkondisikan orang-orang dalam organisasi untuk dapat dinamis, saling tergantung satu sama lain, memiliki hubungan yang dinamis baik internal maupun eksternal, dan beradaptasi dan membentuk budaya organisasi sekolahnya.

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 ditentukan. Melalui struktur organisasi yang ada tersebut orang akan mengetahui apa tugas dan wewenang kepala sekolah, tugas guru, tugas karyawan sekolah. Oleh Karena itu dalam memikirkan pembentukan organisasi sekolah maka fungsi dan peranan OSIS tidak boleh dilupakan (Suryo Subroto, 2004:140).

Hoy dan Miskel (2001:31) menggambarkan elcmen-elemen kunci dalam organisasi sekolah sbagai berikut:



Gambar 3.1. Model Sistem Sosial sekolah

Gambar di atas menunjukkan bahwa sekolah sebagai sistem sosial memiliki keterkaitan yang kuat dengan input dan output yang dikategorikan sebagai hubungan yang kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

Barnard, Chester I. (1968). *The Function of an Executive*. Harvard University Press. Cambridge Massachusett.



- Engkoswara (1987). *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi.
- Fattah, Nanang. (2004). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M, dan Donnelly, James H. 1995. *Organization (8Ed)*. Richard D. Irwin Inc. Alih bahasa oleh: Nunuk Adiarni. 1996. *Organisasi (Edisi 8-Jilid I dan II)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behaviour Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Robbins, Stephen P. 1990. *Organizations Theory. Structure, Design, and Application*. Prentice Hall Inc. Alih bahasa: Yusuf Udaya. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan,
- Sapoetra, G. Karta (1982). *Dasar-dasar Manajemen Perusahaan*. Bandung: Armico.
- Saragih, M. H. (1982). *Azas-azas Organisasi dan Management*. Bandung: Tarsito.
- Subroto, Suryo (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutarto. (1998). *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutisna, Oteng (1993). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Usman, Husaini (2006). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.





BAB IV

MANAJEMEN KURIKULUM PENDIDIKAN

Ospa Pea Yuanita Meishanti., M.Pd.
Universitas KH. A. Wahab Hasbullah Jombang Jawa Timur
ospapea@unwaha.ac.id

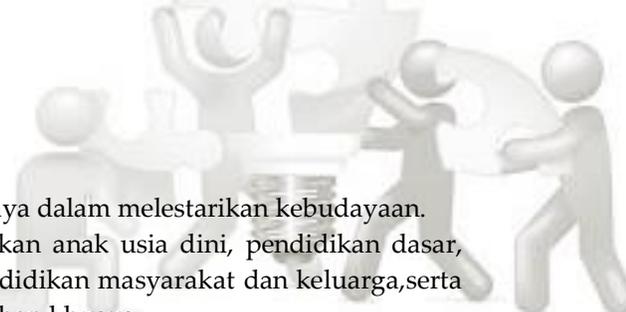
A. Pengantar Manajemen Kurikulum

Pentingnya mempelajari manajemen kurikulum memiliki latar belakang adanya kecenderungan global dengan berlangsungnya revolusi digital, revolusi masyarakat 5.0, perubahan peradaban masyarakat dan semakin tegasnya fenomena abad kreatif yang membuat adanya urgensi dalam penguatan pendidikan karakter yang merupakan cikal bakal pembangunan SDM sebagai pondasi pembangunan Bangsa dan mempersiapkan generasi emas 2045 yang dibekali keterampilan abad 21 dan juga urgensi dalam menghadapi kondisi degradasi Moral, Etika, dan Budi Pekerti.

Pendidikan merupakan proses pembudayaan yakni suatu usaha memberikan nilai-nilai luhur kepada generasi baru dalam masyarakat yang tidak hanya bersifat pemeliharaan tetapi juga dengan maksud memajukan serta memperkembangkan kebudayaan menuju ke arah keluhuran hidup kemanusiaan. Pendidikan dan pengajaran idealnya memerdekakan manusia secara lahiriah dan batiniah selalu relevan untuk segala jaman. Pendidikan nasional ialah pendidikan yang beralaskan garis hidup dari bangsanya (*cultureel-nationaal*) dan ditujukan untuk keperluan perikehidupan (*maatschappelijk*) yang dapat mengangkat derajat negara dan rakyatnya, agar dapat bekerja bersama-sama dengan lain-lain bangsa untuk kemuliaan segenap manusia di seluruh dunia.

Adapun Arah Kebijakan Pendidikan dan Kebudayaan adalah :

1. Penguatan peran siswa, guru, tenaga kependidikan, orang tua, dan aparaturnya institusi pendidikan dalam ekosistem pendidikan.

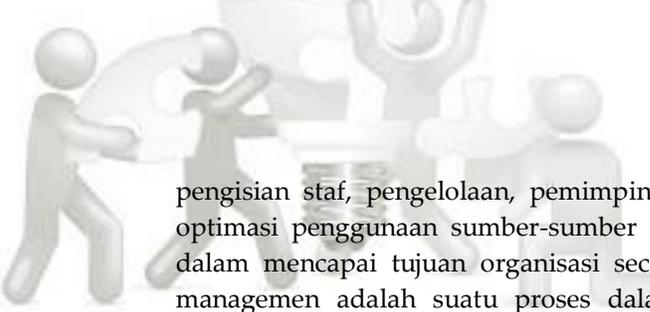
- 
- An illustration in the top right corner shows several stylized human figures in a meeting. One figure is standing and pointing towards a screen or board, while others are seated around a table, some looking at the screen and others at each other. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.
2. Pemberdayaan pelaku budaya dalam melestarikan kebudayaan.
 3. Peningkatan akses pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan masyarakat dan keluarga, serta pendidikan anak berkebutuhan khusus.
 4. Peningkatan mutu dan relevansi pembelajaran yang berorientasi pada pembentukan karakter.
 5. Peningkatan jati diri bangsa melalui pelestarian dan diplomasi kebudayaan serta pemakaian bahasa sebagai pengantar pendidikan.
 6. Peningkatan sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel dengan melibatkan publik.

Pembelajaran di kelas yang dilaksanakan guru selalu berlandaskan pembelajaran yang tertulis dalam kurikulum, proses pembelajaran akan selalu berpedoman pada kurikulum yang telah ditetapkan. Sehingga dapat dikatakan guru merupakan pemegang penting dalam mengimplementasikan kurikulum, baik dalam perencanaan sampai tahap evaluasi.

Kurikulum dengan pembelajaran merupakan hal yang tidak dapat terpisahkan, dimana kurikulum berfungsi sebagai landasan yang memberikan suatu arahan dan tujuan dari pendidikan, sedangkan pembelajaran merupakan proses pelaksanaan dan pengelolaan dari kurikulum. Syam, (2017) menyatakan bahwa kedudukan kurikulum dan pembelajaran sangat sentral dalam terlaksananya tujuan pendidikan, sehingga apabila tidak ada kurikulum maka pembelajaran tidak akan mencapai tujuan dengan baik, dikarenakan di dalam kurikulum berisi rencana pendidikan sebagai pedoman dan juga sebagai sumber pedoman dalam pelaksanaan pembelajaran bidang studi bagi lembaga pendidikan.

B. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Management berasal dari kata latin yang mempunyai arti yaitu *manus, gain result* atau *to control by hand*, dalam bahasa Italia yang memiliki arti *maneggiare* yang berarti *mengendalikan*, sedangkan dalam Bahasa Prancis mengambil dari bahasa Inggris kata *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Sehingga manajemen dapat didefinisikan sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian,



pengisian staf, pengelolaan, pemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien”, dan manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Manajemen merupakan suatu ilmu/seni yang berisi aktivitas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) dalam menyelesaikan segala urusan dengan memanfaatkan semua sumberdaya yang ada melalui orang lain agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, menurut Lazwardi, (2017).

Banyak orang mengenal tentang istilah manajemen yang merupakan proses yang terdiri dari tindakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan, evaluasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan dengan melalui pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya, sehingga pada hakikat manajemen yaitu bagaimana sebuah aktivitas dapat berjalan lebih teratur berdasarkan prosedur dan proses yang telah ada.

Kurikulum adalah suatu sistem yang mempunyai komponen-komponen yang saling berkaitan erat dan menunjang satu sama lain. Komponen-komponen kurikulum tersebut terdiri dari tujuan, materi pembelajaran, metode, dan evaluasi. Dalam bentuk sistem ini kurikulum akan berjalan menuju suatu tujuan pendidikan dengan adanya saling kerja sama diantara seluruh subsistemnya, menurut Hanafiah, (2018). Sedangkan menurut Sukmadinata dalam Hermino (2014:32) mengemukakan bahwa ada tiga konsep tentang kurikulum, yaitu kurikulum sebagai substansi, sebagai sistem dan sebagai bidang studi. Kurikulum berarti semua pengalaman, kegiatan, dan pengetahuan murid dibawah bimbingan dan tanggung jawab sekolah atau guru dalam Manab, (2015: 5). Arti Kurikulum menurut Undang-undang No. 20 Tahun 2003 “Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”. (Bab I Pasal 1 ayat 19).



Kurikulum ?

ARTI SEMPIT

- Jadwal Pelajaran
- Teori dan Praktek proses pendidikan

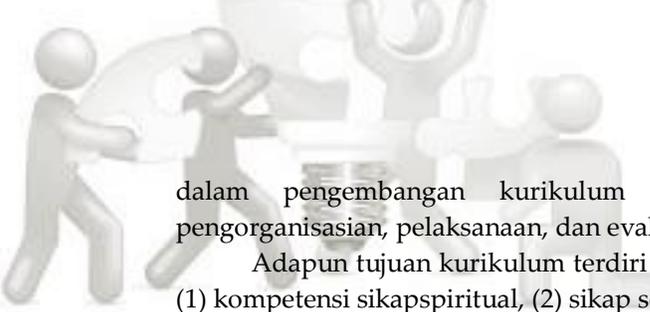
ARTI LUAS

- Pengalaman yang diberikan oleh suatu lembaga pendidikan kepada anak didik selama mengikuti pendidikan

Manajemen kurikulum merupakan kegiatan untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran yang mencakup perencanaan, pelaksanaan dan penilaian untuk meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar, menurut Lazwardi, (2017). Manajemen kurikulum meliputi beberapa aspek antara lain bagaimana perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dalam proses kegiatan pembelajaran tentang materi, waktu yang tersedia, jumlah guru dengan pembagian jam pelajaran, penjadwalan, jumlah kelas yang ada, kegiatan belajar mengajar, buku-buku yang dibutuhkan, program semester, program tahunan, evaluasi program tahunan, kalender pendidikan, perubahan kurikulum maupun inovasi-inovasi dalam pengembangan kurikulum.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen kurikulum merupakan proses mewujudkan komponen-komponen kurikulum yang berguna untuk terciptanya proses belajar dan pembelajaran yang berkualitas.

Kurikulum 2013 dalam manajemen memberikan hak otonomi kepada sekolah untuk menyesuaikan kurikulum yang sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh daerah dan sekolah masing-masing. Sehingga dengan adanya otonomi yang diberikan kepada sekolah dapat memberikan kebebasan dalam pengembangan manajemen kurikulum di sekolah tersebut. Pengembangan kurikulum disini dilakukan dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Pengembangan kurikulum di sekolah sangat memerlukan manajemen yang baik agar dapat diperoleh hasil sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Manajemen



dalam pengembangan kurikulum antara lain perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Adapun tujuan kurikulum terdiri dari empat kompetensi, yaitu (1) kompetensi sikap spiritual, (2) sikap sosial, (3) pengetahuan, dan (4) keterampilan. Kompetensi tersebut dicapai melalui proses pembelajaran intrakurikuler, kokurikuler, dan/atau ekstrakurikuler, berdasarkan Permen Nomor 37 Tahun 2018

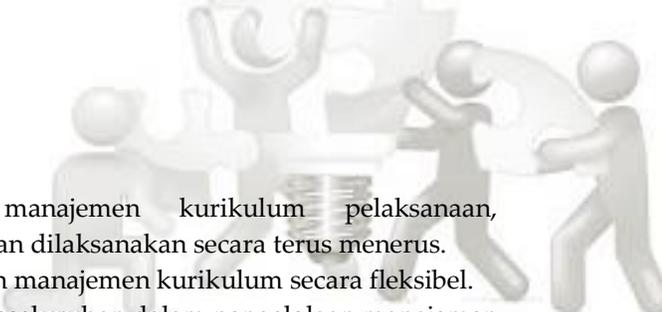
Sedangkan untuk Kompetensi Abad 21 dari perkembangan kurikulum yang terjadi selain empat kompetensi tersebut mencakup beberapa kompetensi lain antara lain:

1. Kemampuan Belajar dan Berinovasi yang meliputi berpikir kritis, penyelesaian masalah, kreativitas, inovasi, komunikasi, dan kolaborasi.
2. Literasi Digital antara lain literasi informasi, literasi media, dan literasi teknologi
3. Kecakapan Hidup meliputi fleksibilitas, adaptabilitas, inisiatif, mandiri, interaksi lintas sosial-budaya, produktivitas, akuntabilitas, kepemimpinan dan tanggung jawab.
4. Karakter Ketaqwaan atau religius, toleran, menghormati keberagaman, jujur, adil, empati, penyayang, integritas, disiplin, kerja keras, kreatif, semangat kebangsaan, menghargai prestasi, cinta tanah air, bersahabat atau komunikatif, cinta damai, peduli lingkungan, peduli sosial, tanggungjawab, kerja keras, sederhana, berani, peduli, gemar membaca, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, rasa hormat, kesederhanaan, pengampun, rendah hati.

C. Prinsip dan fungsi manajemen kurikulum;

Prinsip dan fungsi manajemen kurikulum dalam pelaksanaannya memperhatikan beberapa hal, antara lain :

1. Visi, misi dan tujuan yang akan ditetapkan dalam manajemen kurikulum, dimana proses manajemen kurikulum dapat mengarahkan visi, misi dan tujuan kurikulum
2. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum berasaskan demokrasi.
3. Kooperatif, perlu adanya kerjasama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.

- 
4. Kontinuitas, dalam manajemen kurikulum pelaksanaan, pengelolaan, pengontrolan dilaksanakan secara terus menerus.
 5. Fleksibilitas, pelaksanaan manajemen kurikulum secara fleksibel.
 6. Efektivitas dan efisiensi, keseluruhan dalam pengelolaan manajemen kurikulum dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum, sehingga dapat memberikan hasil yang berguna.
 7. Produktivitas, hasil yang diperoleh dalam kegiatan kurikulum dengan mempertimbangkan bagaimana mencapai suatu hasil yang sesuai tujuan dari kurikulum dan menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.

Manajemen kurikulum sangat perlu dilaksanakan dalam proses pendidikan untuk memberikan hasil efektif, optimal, dan efisien dalam memberdayakan berbagai sumber maupun komponen dalam kurikulum. Adapun beberapa fungsi dari manajemen kurikulum antara lain :

- a) Pengelolaan yang terencana, efektif dan efisien dengan pemberdayaan sekaligus pemanfaatan sumber daya kurikulum.
- b) Meningkatkan efisiensi juga efektivitas proses belajar mengajar, dimana dalam proses belajar mengajar dipantau untuk melihat adanya kesamaan antara desain pembelajaran dengan pelaksanaan pembelajaran.
- c) Meningkatkan efektivitas pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan, sehingga kurikulum dikelola secara efektif dan kontekstual.
- d) Meningkatkan efektivitas kinerja guru dan aktivitas siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran.
- e) Meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mengembangkan kurikulum, dengan melibatkan masyarakat seperti dalam mengisi bahan ajar, sumber belajar dengan menyesuaikan pembangunan daerah setempat.
- f) Meningkatkan keadilan dan kesempatan kepada siswa untuk mencapai hasil maksimal sesuai tujuan kurikulum.

D. Komponen dan tahapan manajemen kurikulum



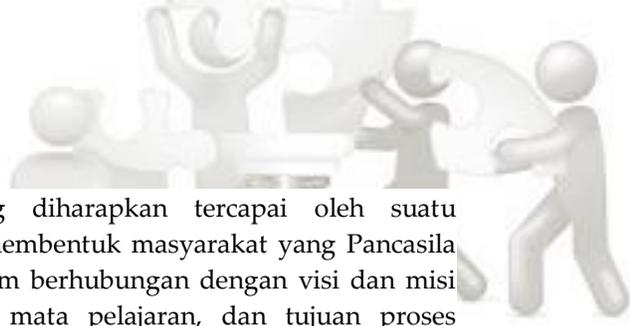
Kurikulum merupakan suatu sistem yang memiliki komponen tertentu. Apa saja komponen kurikulum itu? Bagaimana keterkaitan antar komponen?. Berikut merupakan komponen dalam kurikulum ;



Gambar 4.1.
Komponen Kurikulum

Bagan tersebut menyebutkan bahwa komponen kurikulum membentuk suatu sistem yang terdiri dari beberapa komponen yaitu rencana dan pengaturan, tujuan, isi dan bahan, metode dan evaluasi, sehingga sebagai suatu sistem maka setiap komponen saling keterkaitan satu sama lain.

1. Komponen rencana dan pengaturan
Rencana dan pengaturan merupakan seperangkat rencana atau program yang akan mengatur kegiatan *experiences*
2. Komponen Tujuan
Komponen tujuan merupakan rumusan keinginan, harapan, kehendak, atau sasaran yang harus dicapai oleh setiap jenjang, jalur atau jenis pendidikan, yang berhubungan



dengan hasil yang diharapkan tercapai oleh suatu kurikulum adalah membentuk masyarakat yang Pancasila dan tujuan kurikulum berhubungan dengan visi dan misi serta tujuan setiap mata pelajaran, dan tujuan proses pembelajaran.

3. Komponen Isi dan Bahan

Komponen isi kurikulum menitikberatkan pada pengalaman belajar yang harus dimiliki oleh peserta didik dalam kegiatan proses pembelajaran. Isi kurikulum hendaknya memuat aspek kognitif (pengetahuan), psikomotor (keterampilan atau *skill*), afektif (sikap atau perilaku) yang terdapat pada isi setiap mata pelajaran yang disampaikan dalam kegiatan proses pembelajaran.

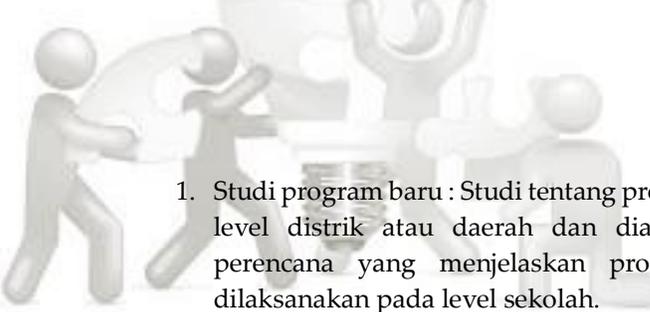
4. Komponen Metode

Komponen metode merupakan acuan untuk pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran, berkaitan dengan strategi yang harus dicapai dalam pencapaian tujuan. Penggunaan metode yang tepat adalah yang sesuai dengan materi dan tujuan kurikulum yang akan dicapai pada setiap pokok bahasan. Disini guru diharapkan tidak hanya menerapkan satu metode saja, tetapi menerapkan berbagai metode agar proses pembelajaran berlangsung dengan menyenangkan dan mencapai tujuan pembelajaran.

5. Komponen evaluasi

Evaluasi merupakan komponen untuk melihat efektivitas pencapaian tujuan, dan evaluasi dapat berfungsi untuk mengetahui tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai atau belum, atau evaluasi dipergunakan sebagai umpan balik dalam perbaikan.

Rencana dalam tahapan manajemen kurikulum akan mengalami perbedaan dalam setiap sekolah, bergantung pada struktur organisasi dan ruang lingkungannya. Selain itu, rencana manajemen kurikulum seharusnya didasarkan pada rencana kurikulum jangka panjang, sehingga program yang ada dapat diteliti, direvisi dan diimplementasikan dalam suatu periode waktu (biasanya dibuat dalam jangka waktu lima tahunan), antara lain :

- 
1. Studi program baru : Studi tentang program baru ditempatkan pada level distrik atau daerah dan diarahkan oleh sebuah komisi perencanaan yang menjelaskan program baru tersebut untuk dilaksanakan pada level sekolah.
 2. Identifikasi sumber daya meliputi tiga area, yaitu: Buku teks dan bahan pengajaran, sumber daya manusia dan sumber daya pendanaan (biaya). Identifikasi tersebut tentunya berkaitan dengan kualitas dan ketersediaan sumber daya yang ada. Sebelum mengimplementasikan program baru dikelas, guru seharusnya diberi kesempatan untuk menguji bahan pengajaran.
 3. Penetapan peran, dimana deskripsi peran dapat membantu guru dalam meningkatkan implementasi tugas-tugasnya, meskipun guru merupakan pelaksana sebuah program, peran Kepala Sekolah, Konsultan dan Pengawas dalam mendukung guru tersebut adalah sama pentingnya.
 4. Pengembangan profesional pada orientasi transaksi, fokus pengembangan profesional adalah membantu guru mempelajari metodologi pengajaran baru, didalam program berorientasi transformasi, fokus pengembangan profesional ditunjukkan untuk membantu guru dalam memahami program tersebut secara rasional dan menggabungkannya ke dalam program sekolah secara menyeluruh.
 5. Penjadwalan digunakan sebagai patokan dalam menilai kemajuan implementasi selain itu memfasilitasi rangkaian kejadian dan mengalokasikan waktu yang tepat untuk menyempurnakan tugas-tugas yang diperlukan.
 6. Sistem komunikasi biasanya terdiri atas :
 - a. sistem yang menyebabkan peningkatan informasi diantara guru dan komite pusat.
 - b. sistem informasi yang meliputi jaringan kerja yang menghubungkan kelompok guru, kepala sekolah dan pengembang kurikulum, yang secara teratur saling membagi pengalaman dalam bentuk kelompok pemecahan masalah.
 7. Pelaksanaan monitoring bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan implementasi dan menggunakannya untuk memfasilitasi dan mendukung upaya guru.

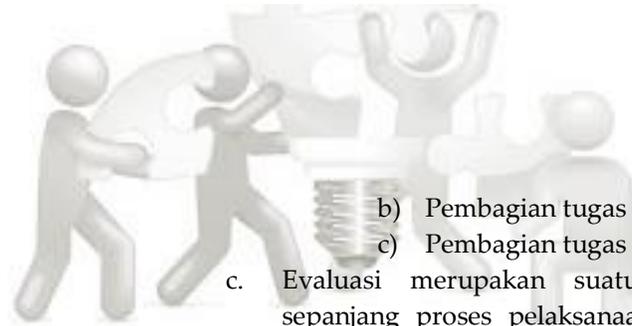


E. Implementasi Manajemen Kurikulum

Secara sederhana *implementasi* bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan. Implementasi kurikulum adalah penerapan atau pelaksanaan program kurikulum yang telah dikembangkan dari tahap sebelumnya, kemudian diujicobakan dengan pelaksanaan dan pengelolaan, sambil senantiasa dilakukan penyesuaian terhadap situasi lapangan dan karakteristik peserta didik, baik perkembangan intelektual, emosional, serta fisiknya.

Implementasi merupakan suatu proses penerapan ide, konsep, kebijakan atau inovasi dalam bentuk tindakan praktis sehingga memberikan dampak, baik berupa perubahan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap. Adapun tahapan-tahapan dalam implementasi kurikulum antara lain:

- 1) Pengembangan program yang mencakup program tahunan, program semester atau catur wulan, bulanan, mingguan dan harian. Selain itu ada juga program bimbingan dan konseling atau program remedial.
- 2) Pelaksanaan pembelajaran yaitu proses interaksi antara peserta didik dengan lingkungan, sehingga terjadi perubahan perilaku kearah yang lebih baik. Pelaksanaan kurikulum dapat digolongkan dalam dua tingkatan yakni kurikulum tingkat sekolah dan kurikulum tingkat kelas. Menurut Nasbi, (2017) bahwa pelaksanaan kurikulum ada dua yakni:
 - a. Pelaksanaan kurikulum tingkat sekolah
Pada tingkatan sekolah, kepala sekolah bertanggung jawab melaksanakan kurikulum di lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah berkewajiban melakukan kegiatan-kegiatan yakni menyusun rencana tahunan, menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan, memimpin rapat dan membuat notula rapat, membuat statistic dan menyusun laporan.
 - b. Pelaksanaan kurikulum tingkat kelas
Pembagian tugas guru harus diatur secara administrasi untuk menjamin kelancaran pelaksanaan kurikulum lingkungan kelas. Pembagian tugas-tugas tersebut meliputi tiga jenis kegiatan administrasi, yaitu :
 - a) Pembagian tugas mengajar



- b) Pembagian tugas pembinaan ekstra kurikuler
- c) Pembagian tugas bimbingan belajar
- c. Evaluasi merupakan suatu proses yang dilaksanakan sepanjang proses pelaksanaan kurikulum caturwulan atau semester serta penilaian akhir formatif atau sumatif mencakup penilaian keseluruhan secara utuh untuk keperluan evaluasi pelaksanaan kurikulum.

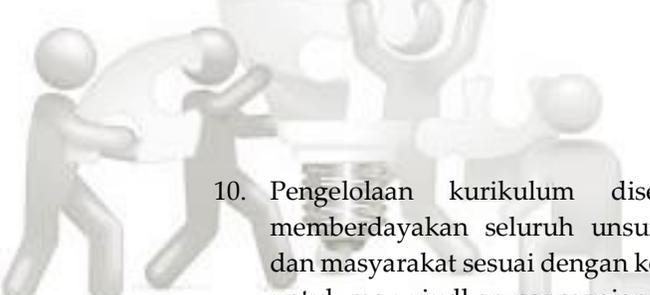
Implementasi manajemen kurikulum juga dipengaruhi beberapa faktor antara lain:

1. Karakteristik kurikulum yaitu yang mencakup ruang lingkup bahan ajar, tujuan pembelajaran, fungsi melakukan pembelajaran dan sebagainya.
2. Strategi implementasi yaitu strategi yang digunakan dalam implementasi kurikulum seperti diskusi profesi, seminar, penataran, lokakarya penyediaan buku kurikulum dan berbagai kegiatan lain yang dapat mendorong penggunaan kurikulum di lapangan.
3. Karakteristik dalam penggunaan kurikulum meliputi pengetahuan, keterampilan, serta nilai dan sikap guru terhadap kurikulum dalam pembelajaran.

Dalam implementasi kurikulum, terdapat unsur yang saling terkait antara lain:

1. Pelaksanaan dalam kurikulum, menerapkan prinsip “kesatuan dalam kebijakan dan keberagaman dalam pelaksanaan”.
2. Bahasa pengantar dalam kurikulum yakni Bahasa Indonesia dikarenakan sebagai bahasa negara menjadi bahasa pengantar dalam kegiatan pembelajaran. Jika diperlukan, bahasa daerah dapat digunakan sebagai bahasa pengantar dalam beberapa tahap awal pendidikan, kemudian dalam penyampaian atau penyajian keterampilan tertentu, bahasa asing seperti bahasa Inggris dapat digunakan sebagai bahasa pengantar pada satuan pendidikan tertentu untuk mendukung kemampuan berbahasa asing peserta didik.
3. Hari belajar dalam proses pembelajaran dalam satu tahun pelajaran adalah 204 sampai 240 hari, jumlah minggu efektifnya adalah 34 sampai 40 hari dan pengaturannya dilaksanakan dengan program tahunan dan program semester.

- 
- An illustration in the top right corner shows several stylized human figures in a meeting. One figure is standing and pointing at a screen or board, while others are seated around a table, some looking at the screen and others at each other. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.
4. Kegiatan kurikulum dapat dikelompokkan dalam kegiatan kurikuler yakni intrakurikuler dan ekstrakurikuler.
 5. Tenaga pendidik yakni guru yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran dan melakukan bimbingan pelatihan. Kepala Sekolah bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan serta pengawasan dan pelayanan profesional untuk menunjang pelaksanaan kegiatan pembelajaran pada tiap satuan pendidikan. Adapun pengawas bertugas merencanakan, melaksanakan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan dan pengelolaan pendidikan.
 6. Sarana dan prasarana pendidikan yaitu yang berkaitan dengan pelaksanaan pembelajaran menggunakan sumber belajar, buku dan alat pembelajaran, yang disediakan pemerintah dan masyarakat sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki.
 7. Remedial, pengayaan dan percepatan belajar memberikan layanan bagi peserta didik yang mendapat kesulitan belajar melalui kegiatan remedial, adapun peserta didik yang menuntaskan kompetensi lebih cepat dari waktu yang ditentukan dapat memperoleh program pengayaan serta dapat mengikuti program percepatan belajar.
 8. Bimbingan dan konseling, dimana sekolah memberikan bimbingan dan konseling kepada peserta didik dalam konteks pengembangan kepribadian sosial, karier dan belajar lanjutan.
 9. Pengembangan atau penyusunan silabus yang saling terkait antara dinas pendidikan provinsi serta kabupaten atau kotamadya dapat mengordinasikan kegiatan penyusunan silabus. Penyusunan silabus dapat dilakukan oleh tim pengembang kurikulum di daerah dengan melibatkan narasumber yang ahli di bidangnya. Standar kompetensi dan silabus muatan lokal dapat disusun untuk melayani kebutuhan potensi, kekhasan dan keunggulan budaya lokal. Silabus khusus perlu disusun untuk melayani peserta didik yang memiliki tingkat kesulitan dalam mengikuti proses pembelajaran.

- 
- An illustration in the top left corner shows several stylized human figures in various poses, some appearing to be in a meeting or collaborative work environment. One figure is standing with arms raised, another is leaning forward, and others are in motion, suggesting teamwork and activity.
10. Pengelolaan kurikulum disekolah dilakukan dengan memberdayakan seluruh unsur penyelenggara pendidikan dan masyarakat sesuai dengan kondisi, kebutuhan dan potensi untuk mewujudkan pencapaian standar kompetensi nasional. Pengelolaan kurikulum merupakan proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi untuk mempelancar pencapain tujuan pembelajaran.
 11. Sekolah bertaraf internasional dapat menggunakan kurikulum nasional, internasional atau penggabungan antara kurikilum nasional dan kurikulum internasional, yang disesuaikan dengan potensi sekolah dan daerah.

Dalam kaitannya dengan fungsi pengelolaan kurikulum, berikut tahapan implementasi kurikulum meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

1. Tahap perencanaan implementasi

Tahap ini bertujuan untuk menguraikan visi dan misi atau mengembangkan tujuan implementasi (operasional) yang ingin dicapai. Usaha ini mempertimbangkan metode (teknik), sarana dan prasarana pencapaian yang akan digunakan, waktu yang dibutuhkan, besar anggaran, personalia yang terlibat dan sistem evaluasi, dengan mempertimbangkan tujuan yang ingin dicapai beserta situasi, kondisi serta faktor internal dan eksternal.

Sedangkan menurut Hamalik (2012:172) semua jenis perencanaan kurikulum terjadi pada semua tingkat pendidikan dan disesuaikan dengan tingkat kelas. Secara umum, sebuah perencanaan kurikulum yang realistis disusun berdasarkan prinsip-prinsip berikut:

- 1) Prinsip 1, perencanaan kurikulum berkenaan dengan pengalaman-pengalaman para siswa.
- 2) Prinsip 2, perencanaan kurikulum dibuat berdasarkan berbagai keputusan tentang konten dan proses.
- 3) Prinsip 3, perencanaan kurikulum mengandung keputusan-keputusan tentang berbagai isu dan topik.
- 4) Prinsip 4, perencanaan kurikulum melibatkan banyak kelompok.



- 5) Prinsip 5, perencanaan kurikulum dilaksanakan pada berbagai tingkatan (level)
- 6) Prinsip 6, perencanaan kurikulum adalah sebuah proses yang berkelanjutan.

2. Tahap pelaksanaan implementasi

Tahap ini bertujuan untuk melaksanakan blue print yang telah disusun dalam fase perencanaan, dengan menggunakan sejumlah teknik dan sumber daya yang ada dan telah ditentukan pada tahap perencanaan sebelumnya. Teknik yang digunakan, alat bantu yang dipakai, lamanya waktu pencapaian kegiatan, pihak yang terlibat serta besarnya anggaran yang telah dirumuskan dalam tahap perencanaan diterjemahkan kembali dalam praktik.

Pelaksanaan dilakukan oleh suatu tim terpadu menurut departemen atau divisi atau seksi masing-masing atau gabungan, bergantung pada perencanaan sebelumnya. Hasil dari pekerjaan ini adalah tercapainya tujuan-tujuan kegiatan yang telah ditetapkan.

3. Tahap evaluasi implementasi

Tahap ini bertujuan untuk melihat dua hal. Pertama, melihat proses pelaksanaan yang sedang berjalan sebagai fungsi kontrol, apakah pelaksanaan evaluasi telah sesuai dengan rencana dan sebagai fungsi perbaikan jika selama proses terdapat kekurangan. Kedua, melihat hasil akhir yang dicapai. Hasil akhir ini merujuk pada kriteria waktu dan hasil yang dicapai dibandingkan terhadap fase perencanaan. Evaluasi dilaksanakan menggunakan suatu metode, sarana dan prasarana, anggaran personal dan waktu yang ditentukan dalam tahap perencanaan. Prinsip-prinsip evaluasi dalam implementasi kurikulum adalah bahwa setiap evaluasi kurikulum mempunyai tujuan tertentu, bersifat obyektif, komprehensif, kooperatif dan bertanggungjawab dalam perencanaan, efisien dan berkesinambungan, Wahyudin, (2014:148),

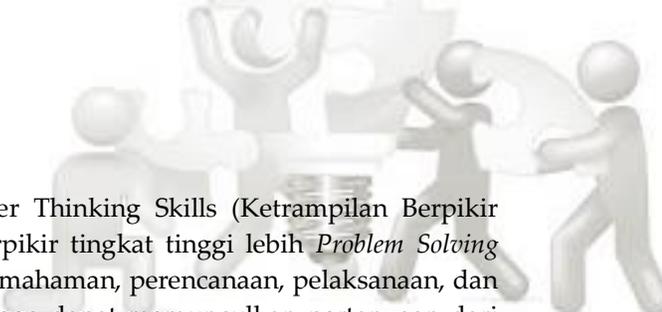


Perencanaan dalam pembelajaran atau bisa disebut skenario pembelajaran merupakan cikal bakal kreativitas yang harus dimiliki seorang pendidik dalam proses pembelajaran agar pembelajaran dapat terlampaui dengan tuntas dan menghasilkan pembelajaran yang efektif, inovatif, aktif, kreatif, dan menyenangkan, yang membuat guru harus dapat memanajemennya.

Pengembangan Kurikulum 2013 merupakan langkah lanjutan Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi yang telah dirintis pada tahun 2004 dan KTSP 2006 yang mencakup kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan secara terpadu Kurikulum 2013 dalam pembelajaran merupakan proses ilmiah, pendekatan ilmiah diyakini sebagai titian emas perkembangan dan pengembangan sikap, keterampilan, dan pengetahuan dari peserta didik, maka penilaiannya juga harus mengukur berbagai keterampilan dalam proses pembelajaran, Karena itu item soal tes tulis sebaiknya menggunakan stimulus berupa konteks kehidupan nyata siswa. Soal tidak hanya mengukur pengetahuan, tetapi juga mengukur bagaimana menggunakan pengetahuan tersebut dalam kehidupan nyata yang dikenal *literasi*.

Bentuk penilaian yang menghendaki peserta didik menampilkan sikap, menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pembelajaran dalam melakukan tugas pada situasi yang sesungguhnya. Guru ujung tombak kurikulum, wajib menguasai konsep dan terjemahannya serta landasan pedagogi dengan menerapkannya di kelas, terampil memilih teknik dan media dan membawakannya secara tepat di kelas, mampu menampilkan sikap dan perilaku sebagai model. Proses pembelajaran dalam kurikulum 2013 lebih menekankan ke pendekatan antara lain :

1. Pendekatan saintifik (5M+) dan kontekstual, adapun kemampuan kreativitas yang ingin diperoleh melalui:
 - *Observing* (mengamati)
 - *Questioning* (menanya)
 - *Experimenting* (mencoba)
 - *Associating* (menalar)
 - *Communicating* (mengomunikasikan)
 - *To create* (mencipta) pada tingkatan sekolah menengah atas

- 
2. HOTS Higher Order Thinking Skills (Ketrampilan Berpikir Tingkat Tinggi) berpikir tingkat tinggi lebih *Problem Solving* melalui tahapan: pemahaman, perencanaan, pelaksanaan, dan pemeriksaan. Sehingga dapat memunculkan pertanyaan dari peserta didik mengenai hal-hal berikut :
 - a. Adakah cara lain ?
 - b. Apakah ada yang salah ?
 - c. Apa yang akan dilakukan ?
 - d. Apa maksud dari ...?
 - e. Bagaimana jika ...?

Adapun konsep dan elemen perubahan pada kurikulum 2013 antara lain :

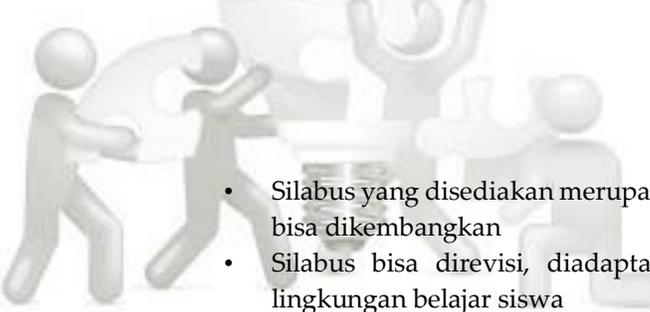
1. Perubahan pada standar nasional yaitu SKL, SI, Standar Proses, dan Standar Penilaian.
2. Adanya penerapan pendekatan *sainstific* dan penilaian yang *autentik*.
3. Langkah-langkah pembelajaran yang memuat komponen mengamati, menanya, mengeksplorasi atau eksperimen, mengasosiasi dan mengkomunikasikan.
4. Penerapan sikap yaitu spiritual (KI-1) dan sosial (KI-2).

Penyusunan perencanaan dalam pembelajaran yang harus disiapkan seorang guru dan menjadi bahan *Portofolio* bagi seorang guru antara lain :

1. SILABUS
2. Kalender Pendidikan
3. Rencana Pekan Efektif (Per Semester)
4. Program Tahunan (Prota)
5. Program Semester (Promes)
6. Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP)
7. Penilaian Pembelajaran
8. Agenda Kegiatan Belajar Mengajar

Silabus adalah rencana pembelajaran pada suatu mata pelajaran atau tema tertentu yang mencakup Kompetensi Inti, Kompetensi Dasar, materi pembelajaran, kegiatan pembelajaran, penilaian, alokasi waktu, dan sumber belajar. Hal-hal mengenai silabus antara lain :

- Silabus disiapkan oleh pemerintah

- 
- Silabus yang disediakan merupakan standar minimal sehingga bisa dikembangkan
 - Silabus bisa direvisi, diadaptasi oleh guru sesuai dengan lingkungan belajar siswa

Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP) merupakan penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran untuk setiap muatan Pembelajaran. Prinsip dalam penyusunan RPP diwujudkan dalam bentuk pembelajaran reguler, pengayaan, dan remedial. RPP memuat antara lain :

- a. Identitas sekolah/madrasah, mata pelajaran atau tema, kelas/semester, dan alokasi waktu;
- b. Kompetensi Inti, Kompetensi Dasar, dan indikator pencapaian kompetensi;
- c. materi pembelajaran;
- d. kegiatan pembelajaran yang meliputi kegiatan pendahuluan, kegiatan inti, dan kegiatan penutup;
- e. penilaian, pembelajaran remedial, dan pengayaan; dan
- f. media, alat, bahan, dan sumber belajar.

Daftar Pustaka

- Dewantara, Ki Hadjar. 1962. *Karya I (Pendidikan)*. Pertjetakan Taman Siswa, Jogjakarta & Blog UNY
- Hamalik, O. (2012). *Manajemen pengembangan kurikulum*. Bandung: RemajaRosdakarya.
- Hanafiah, Muhamad Ali. 2018. *Pentingnya Manajemen Kurikulum Dalam Pengelolaan Pendidikan*. <http://alfikru.staiserdanglubukpakam.ac.id/index.php/alfikru/article/view/18>. *Jurnal Al-Fikru Thn. XII, No. 2, Juli – Desember 2018*. ISSN 1978-1326
- Hermiono, Agustinus. 2014. *Manajemen Kurikulum Berbasis Karakter*. Bandung. Alfabeta
- Lazwardi, Dedi. 2017. *Manajemen Kurikulum Sebagai Pengembangan Tujuan Pendidikan*. <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/idaroh/article/view/1112/881>. Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam Vol . 7 No. 1, Juni 2017
- Manab, A. (2015). *Manajemen perubahan kurikulum mendesain pembelajaran*. Yogyakarta: Kalimedia.

- Meishanti, Ospa Pea Yuanita, Mar'atul Fahimah, 2017. *Manajemen Lembaga Pendidikan Pelibatan Aktor Pendidikan Melalui Three Ways Traffic Communication*. Penerbit: Erhaka Utama Yogyakarta.
- Meishanti, Ospa Pea Yuanita, Iin Baroroh Ma'arif. 2018. *Strategi Belajar Mengajar Berbasis K-13*. Penerbit: Unwaha Press Jombang.
- Nasbi, Ibrahim. 2017. *Manajemen Kurikulum Sebuah Kajian Teoritis*. <http://journal.umpo.ac.id/index.php/muaddib/article/view/556>. Jurnal Idaarah, Vol. I, No. 2, Desember 2017
- Nurrohmah, Siti. *Pemberdayaan Warga Sekolah dan Orangtua Murid Dalam Manajemen Pengembangan Kurikulum Di Sekolah Dasar*. <http://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/mmp/article/view/4656>. Jurnal media Manajemen Pendidikan. Volume 2 No. 2 Oktober 2019 p-ISSN: 2622-772X e-ISSN: 2622-3694
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2016
Tentang Standar Isi Pendidikan Dasar Dan Menengah
- Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2016 Tentang Standar Penilaian Pendidikan
- Permen Nomor 37 Tahun 2018 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Nomor 24 Tahun 2016 Tentang Kompetensi Inti Dan Kompetensi Dasar Pelajaran Pada Kurikulum 2013 Pada Pendidikan Dasar Dan Pendidikan Menengah
- Syam, Aldo Redho. 2017. *Posisi Manajemen Kurikulum Dan Pembelajaran Dalam Pendidikan*. https://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/educan/article/view/1288/pdf_2. Jurnal Educan Vol.07 No.01 Januari-Juli 2017 e-ISSN 2540-8348
- Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Undang-undang RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 mengenai Pemerintah Daerah (UU Pemda)
- Wahyudin, D. (2014). *Manajemen kurikulum*. Bandung: Remaja Rosdakarya.





BAB V

ANALISIS KEBUTUHAN STAF, REKRUITMEN SDM, PENEMPATAN SDM DAN PENILAIAN KINERJA SDM

Suryawahyuni Latief, M.Pd.I., Ph.D

STISIP Nurdin Hamzah Jambi

niniek_yuni@yahoo.com

A. Analisis Kebutuhan Sumberdaya Manusia

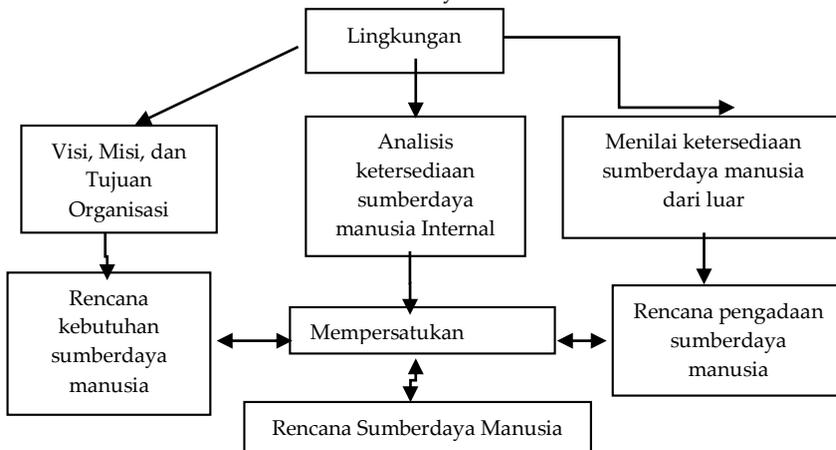
Sumberdaya manusia merupakan sumberdaya organisasi yang memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Omachonu dan Ross(2005:81) mengemukakan bahwa sumberdaya manusia menentukan kualitas manajemen organisasi. Priyono dan Marnis (2008:15) menyatakan bahwa sumberdaya manusia memiliki pengertian sebagai daya fisik dan daya pikir yang dimiliki oleh individu berdasarkan faktor genetika/keturunan dan lingkungan yang dapat mempengaruhi individu dalam melakukan kegiatan. Selanjutnya, Priyono dan Marnis menyatakan bahwa daya pikir merupakan kecerdasan yang dibawa sejak lahir, dan dengan kecerdasan tersebut individu dapat memperoleh kecakapan melalui belajar dan latihan, sementara daya fisik adalah kekuatan dan ketahanan seseorang dalam melakukan sesuatu. Dalam suatu organisasi, seorang individu memiliki beberapa karakteristik yaitu: 1) Berada pada kontrol yaitu adanya keyakinan tentang faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi segala kegiatan. 2) Menganut pemahaman Machiavelli yaitu suatu pemahaman yang meyakini bahwa kekuasaan dapat diperoleh melalui manipulasi orang lain. 3) Kepuasan diri (*self-esteem*), 4) *Self-efficacy* (percaya diri) yaitu keyakinan bahwa dia memiliki kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas. 5) *Self-monitoring* yaitu kemampuan diri untuk mengawasi diri dalam melakukan sesuatu. 6) Memiliki pengaruh positif/negative, 7) Mengambil resiko.

Berdasarkan arti pentingnya sumberdaya manusia dalam suatu organisasi, maka organisasi baik organisasi profit maupun non-profit orientasi melakukan pengelola sumberdaya manusia, melalui

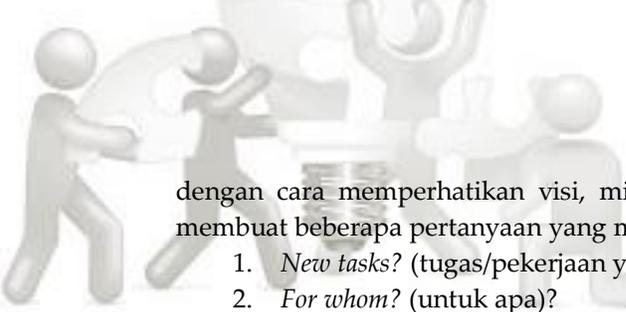
fungsi staffing dalam manajemen. Fungsi staffing yaitu salah satu fungsi manajemen terkait perencanaan sumberdaya manusia yang fokus pada kebutuhan sumberdaya manusia pada setiap lini organisasi dan jenis keahlian yang dibutuhkan.

Menurut Stone dalam Priyono dan Marnis (2008) proses analisis kebutuhan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi merupakan suatu perencanaan kebutuhan sumberdaya manusia melalui langkah-langkah yang telah ditetapkan untuk menjamin ketercapaian tujuan suatu organisasi. Torrington, Hall, dan Taylor (2005:51) tradisional perencanaan sumberdaya manusia lebih fokus pada keseimbangan antara permintaan kerja dan jumlah sumberdaya manusia dalam upaya mendapatkan sumberdaya manusia dengan jumlah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan memiliki keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Gambar .1 Model Perencanaan Sumberdaya Manusia secara Tradisional



Berdasarkan gambar di atas analisis kebutuhan sumberdaya manusia dituangkan dalam sebuah perencanaan dengan menganalisis lingkungan sekitar organisasi, dengan mengetahui keadaan lingkungan sekitar organisasi maka organisasi akan mengetahui bagaimana memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia yang memiliki keahlian sesuai dengan tujuan organisasi. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menganalisis kebutuhan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi menurut Torrington dkk (2005: 55) adalah



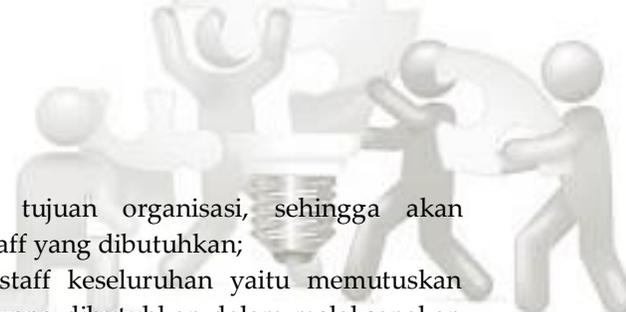
dengan cara memperhatikan visi, misi, dan tujuan organisasi serta membuat beberapa pertanyaan yang meliputi :

1. *New tasks?* (tugas/pekerjaan yang baru)?
2. *For whom?* (untuk apa)?
3. *What competencies needed?*
(kompetensi apa yang dibutuhkan)?
4. *Relative importance of team/individual behavior?* (kepentingan relatif perilaku kelompok/individu)?
5. *Deleted tasks?* (menghilangkan tugas)?
6. *How will managers need to manage?* (Bagaimana manajer mengelolanya)?

Selanjutnya Torington. dkk (2005: 56) menjelaskan bahwa dalam menganalisis kebutuhan staff atau pekerja dalam suatu organisasi dilakukan dengan dua pendekatan yaitu *objective approach* dan *subjective approach*. *Objective approach* adalah analisis kebutuhan staff dengan menggunakan metode statistik terkait jumlah kebutuhan staff pada kegiatan yang dijalankan organisasi. Penggunaan statistik dengan menetapkan faktor-faktor yang melekat pada organisasi, misalkan pada organisasi yang bergerak pada bidang produksi berupa barang maka faktor-faktor yang dapat digunakan dalam statistic berupa produksi, penjual, produk baru, dan beberapa item lain yang dibutuhkan. Pendekatan objektif dapat juga dilakukan dengan cara studi kerja yaitu berdasarkan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan waktu yang dihabiskan dalam melakukan suatu pekerjaan. Selanjutnya pendekatan subjektif, yaitu suatu pendekatan analisis kebutuhan staff berdasarkan permintaan akan kebutuhan staff yang diputuskan melalui pendapat para pimpinan yang dikumpulkan melalui informasi dari bagian-bagian kerja suatu organisasi.

Handoko (2001) menyatakan bahwa analisis kebutuhan staff diawali dengan tindakan penentuan tujuan dan rencana organisasi. Sehingga dalam melakukan analisis kebutuhan staff dilakukan dengan cara:

1. spesifikasi jabatan (*job analysis*) yaitu suatu tindakan dimana organisasi menentukan keterampilan, tanggungjawab, pengetahuan, wewenang, lingkungan dan antar hubungan yang terlibat dalam jabatan;

- 
2. merumuskan arah dan tujuan organisasi, sehingga akan mempengaruhi jumlah staff yang dibutuhkan;
 3. menentukan kebutuhan staff keseluruhan yaitu memutuskan jumlah keseluruhan staff yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan atau kegiatan organisasi dengan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut;
 4. memperhatikan jumlah atau ketersediaan staff yang ada saat ini yaitu membandingkan jumlah staff tersedia dengan pekerjaan yang akan dilakukan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian di atas maka langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam analisis kebutuhan staff adalah sebagai berikut:

1. Melalui metode ilmiah
Yaitu dengan cara melakukan analisis terhadap informasi dan data yang terima terkait analisis pekerjaan, keberadaan organisasi, dan ketersediaan staff (pekerja).
2. Melalui peramalan (*forecasting*)
Yaitu suatu tindakan berpikir mendalam untuk memproyeksi tuntutan ke depan dengan memperhatikan perkembangan dan kecenderungan perubahan lingkungan dan permintaan masyarakat dengan kondisi ketersediaan staff saat ini dalam organisasi dilihat dari kompetensi dan keahlian staff yang ada.

B. Rekrutmen Sumberdaya Manusia

Rekrutmen sumberdaya manusia merupakan langkah lanjutan yang dilakukan oleh suatu organisasi setelah melakukan analisis kebutuhan akan staff atau pekerja. Rekrutmen merupakan proses menemukan calon pekerja yang memiliki kompetensi dan keahlian sesuai dengan lowongan pekerjaan yang tersedia dalam suatu organisasi.

Huselid (1995) mengemukakan bahwa rekrutmen adalah sejumlah pelamar pada posisi tertentu yang disebutnya sebagai rasio seleksi yaitu hasil dari proses seleksi. Handoko (2001:240) mendefinisikan rekrutmen sebagai proses penarikan dan pencarian sejumlah staff yang potensial yang akan diseleksi untuk memenuhi kebutuhan organisasi sejalan dengan analisis kebutuhan staff yang telah ditetapkan sebelumnya.



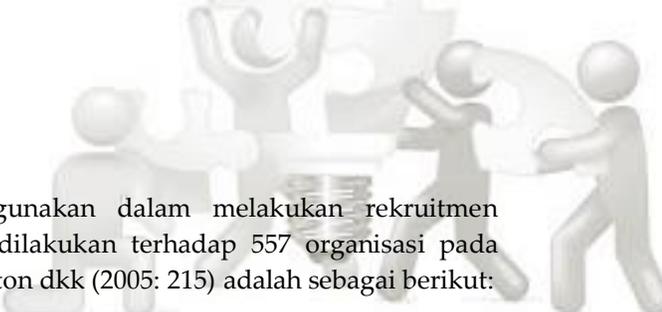
Menurut Torington dkk (2005), jika suatu organisasi memutuskan untuk melakukan rekrutmen, maka organisasi tersebut harus menentukan batasan dalam membuat lowongan pekerjaan dengan menetapkan empat pertanyaan penting sebagaimana diuraikan berikut ini:

1. Apa saja tugas dari pekerjaan tersebut?
2. Apakah tugas-tugas dalam pekerjaan tersebut berbeda dari tugas yang telah dilakukan oleh para pekerja yang ada saat ini?
3. Apa saja tugas dari pekerjaan tersebut yang membutuhkan calon pekerja dengan keahlian tertentu?
4. Apa yang menjadi kata kunci penting dari tugas pekerjaan tersebut yang perlu diketahui oleh calon pekerja sebelum calon pekerja tersebut memutuskan untuk melamar pekerjaan?

Keempat pertanyaan tersebut harus dijelaskan dalam lowongan pekerjaan yang akan diumumkan secara terbuka. Sehingga, informasi lowongan pekerjaan yang tersedia dapat diterima dengan jelas oleh para calon pelamar pekerjaan.

Proses rekrutmen pekerja yang dilakukan dalam suatu organisasi menurut Latief (2019) dapat berupa:

1. Mengidentifikasi lowongan kerja yang diperlukan yaitu menentukan bagian-bagian yang membutuhkan pekerja; jumlah pekerja yang dibutuhkan, kualifikasi dan tanggungjawab;
2. Mempersiapkan ringkasan pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yaitu upaya untuk memberikan gambaran yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut seperti pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, dan kompetensi serta gaji yang diperoleh;
3. Memilih sumberdaya yaitu menentukan syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon pekerja, sumberdaya yang dipilih bisa berasal dari dalam (*internal source*) maupun dari luar (*external source*);
4. Mengiklankan lowongan secara terbuka maupun tertutup melalui media seperti radio, koran, televisi dan lain sebagainya;
5. Menerima dan mendata lamaran-lamaran yang masuk, untuk kemudian didata untuk dilakukan informasi balik terkait lamaran yang ditujukan untuk masuk dalam proses selanjutnya.



Media yang dapat digunakan dalam melakukan rekrutmen berdasarkan survey yang dilakukan terhadap 557 organisasi pada tahun 2013 menurut Torington dkk (2005: 215) adalah sebagai berikut:

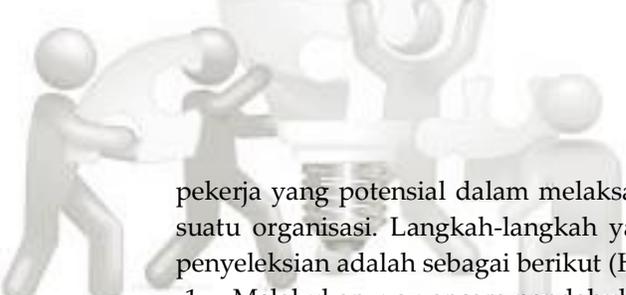
1. Iklan pada Koran lokal
2. Jurnal dan media perdagangan
3. Website perusahaan/organisasi
4. Rekrutmen melalui agen
5. Iklan pada Koran Nasional
6. Antar jaringan
7. Dari mulut ke mulut
8. Pusat informasi lowongan kerja
9. Mitra lembaga pendidikan
10. Radio/TV
11. Poster
12. Promosi karir
13. Dan lain sebagainya.

Handoko (2001) menyatakan bahwa metode rekrutmen sumberdaya manusia suatu organisasi tidak akan sama satu sama lainnya tergantung pada situasi dan kondisi organisasi tersebut. Ada organisasi dalam rekrutmen sumberdaya manusia menunggu secara pasif calon pekerja yang datang dan ada yang aktif dengan menggunakan beberapa media dalam rekrutmen berupa pengiklanan, penggunaan tenaga honorer (*leasing*), rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja (*employee referrals*), penarikan lewat lembaga pendidikan, kantor penempatan tenaga kerja, serikat buruh dan penggunaan computer (Handoko, 2001: 240).

Boxall, Purcell, dan Wright (2007) menetapkan tiga strategi yang digunakan pada saat rekrutmen, yaitu:

1. *Status quo* strategi yaitu penarikan calon pekerja yang bersifat konservatif yaitu penarikan calon pekerja berdasarkan faktor tempat tinggal dan sosial ekonomi
2. *Flexible* strategi, yaitu strategi dalam penarikan calon pekerja berdasarkan perubahan kondisi lingkungan
3. *Muddling* strategi yaitu strategi penarikan calon pekerja dengan teknik rekrutmen yang lebih profesional.

Setelah melakukan rekrutmen atau penarikan calon pekerja maka dilakukan tindakan seleksi sebagai langkah untuk memilih calon



pekerja yang potensial dalam melaksanakan pekerjaan atau kegiatan suatu organisasi. Langkah-langkah yang digunakan dalam kegiatan penyeleksian adalah sebagai berikut (Handoko: 2001: 241):

1. Melakukan wawancara pendahuluan;
2. Mengumpulkan data pribadi calon pekerja terkait pendidikan, bakat dan minat; sikap dan kebutuhan, kemampuan analisis dan kemampuan teknik serta kesehatan;
3. Melakukan test (ujian);
4. Melaksanakan wawancara lebih mendalam;
5. Memeriksa capaian-capaian prestasi calon pekerja;
6. Tes kesehatan

Merujuk pada uraian di atas, maka rekrutmen adalah proses penarikan atau pencarian calon pekerja yang memiliki keahlian dan kompetensi sesuai dengan tujuan dan rencana kerja organisasi berdasarkan analisis kebutuhan pekerja dalam organisasi. Adapun, media yang dapat digunakan dalam rekrutmen sumberdaya manusia berupa pengiklanan, rekomendasi dari pekerja yang ada, dan lain sebagainya. Sedangkan metode rekrutmen disesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi.

C. Penempatan Sumberdaya Manusia

Penempatan (*placement*) merupakan langkah lanjutan yang dilakukan dalam manajemen sumberdaya manusia setelah dilakukannya rekrutmen dan seleksi. Penempatan adalah suatu kegiatan menempatkan para pekerja yang dinyatakan diterima dalam suatu pekerjaan dan diperkenalkan dengan organisasi melalui berbagai bentuk pengenalan yang disebut dengan istilah orientasi. Penempatan adalah kegiatan menentukan posisi pekerja sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang dimiliki agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien (Latief: 2019)

Menurut Handoko (2001) kegiatan orientasi dapat berupa pengenalan dengan karyawan lama, pemberian informasi terkait kondisi kerja, upah, dan jaminan sosial, prosedur kerja, gambaran umum dan sifat organisasi, serta apa saja manfaat atau keuntungan yang diterima oleh pekerja yang baru dalam organisasi tersebut.

D. Penilaian Kinerja Sumberdaya Manusia



Penilaian kinerja sumberdaya manusia adalah suatu kegiatan yang dilakukan setelah penempatan calon pekerja dalam pekerjaan yang telah ditentukan organisasi. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem yang terstruktur dan formal yang digunakan dalam mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil serta termasuk tingkat ketidakhadiran pekerja (Schuler dan Jackson, 1999: 3).

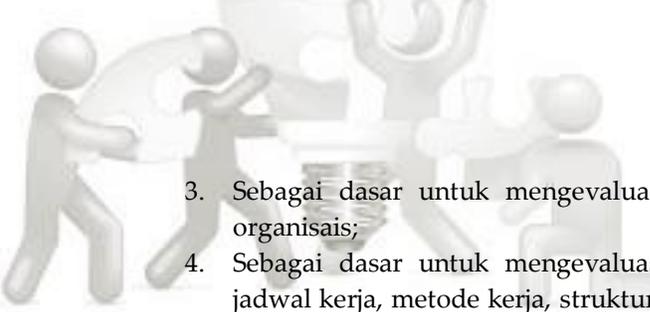
Penilaian kinerja diperlukan dalam suatu organisasi dengan alasan yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (1999: 3-5), yaitu:

1. Untuk menyelaraskan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dengan memperhatikan tindakan yang harus ditunjukkan oleh pekerja dan hasil yang harus mereka capai agar strategi organisasi yang telah ditetapkan dapat berjalan;
2. Sarana untuk mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing pekerja;
3. Menilai tingkat keterampilan pekerja sebagai bentuk upaya perencanaan persiapan pekerja dimasa yang akan datang;
4. Untuk mendapatkan pekerja yang memiliki pengetahuan dan terampil.

Penilaian kinerja sangat diperlukan terutama dalam hal penentuan penggajian, promosi, pemutusan hubungan kerja, mutasi, dan tingkat kesejahteraan pekerja, sehingga sebelum melakukan penilaian kinerja maka organisasi terlebih dahulu menetapkan standar operasional kerja sesuai dengan aturan yang berlaku dan prinsip-prinsip manajemen. Selanjutnya, setelah standar operasional telah ditetapkan, maka ditentukan kriteria dalam melakukan penilaian kinerja.

Priyono dan Marnis (2008) mengatakan bahwa penilaian kinerja berguna untuk umpan balik tentang kemampuan, kekurangan, dan potensi pekerja sehingga memberikan arah bagi pekerja dalam pengembangan karirnya. Lebih lanjut Priyono dan Manrinis (2008: 205) menguraikan manfaat penilaian kinerja, yaitu:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan kompensasi;
2. Mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pekerja bisa sukses dalam pekerjaannya;

- 
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas kegiatan suatu organisasi;
 4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program kerja, efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, kondisi kerja dan peralatan kerja organisasi;
 5. Sebagai dasar untuk memotivasi kerja;
 6. Dan untuk memperbaiki dan mengembangkan gambaran pekerjaan.

Kriteria merupakan dimensi atau aspek dalam mengevaluasi atau dalam melakukan penilaian kinerja. Berikut ini merupakan jenis kriteria kinerja menurut Schuler dan Jacson (1999:11-13):

1. Kriteria berdasarkan sifat yaitu karakteristik pribadi pekerja, seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan keterampilan memimpin;
2. Kriteria berdasarkan perilaku yaitu bagaimana pekerja melaksanakan pekerjaannya, seperti kualitas kerja (sering melakukan kesalahan). Kuantitas kerja (mengacu pada produksi atau hasil), ketepatan waktu (penyelesaian tugas dalam waktu yang ditentukan), kehadiran dan ketepatan waktu (ketaatan pada jadwal kerja), tanggungjawab (penyelesaian tugas dan tanggungjawab), dan kerjasama dengan yang lain.
3. Kriteria berdasarkan hasil yaitu berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan oleh pekerja.

Metode penilaian kinerja berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat berupa:

1. Metode penilaian incidental yaitu penialia yang dilakukan secara kebetulan yaitu dimana seorang pekerja dinilai secara sekilas untuk kemungkinan pengisian jabatan dalam suatu organisasi, diakibatkan kurangnya personel.
2. Penilaian yang sistematis yaitu penialia yang dilakukan secara berkala dengan melakukan perankingan, perbandingan antar pekerja, menggunakan skala, *check list*, atau *grading*.
3. Menggunakan sistem manajemen berbasis objek atau manajemen berbasis tujuan yaitu penialain dilakukan sesuai dengan sasaran atau tujuan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan tahapan dalam manajemen sumberdaya



manusia sebagai langkah promosi dan pengembangan karir pekerja. Sehingga, dalam melakukan penilaian kinerja perlu dilakukan secara objektif sesuai dengan kriteria dan standar organisasi.

Daftar Pustaka

- Boxall. P., Purcell. J., & Wright. P. 2007. *Human Resource Management*. USA: Oxford University Press.
- Handoko. T. Hani. 2001. *Manajemen*, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Huselid. M.A. 1995. The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-72.
- Latief, Suryawahyuni. 2019. *Azas-Azsa Manajemen*. Bandung: Manggu.
- Omachonu. V. K., & Ross. E. J. 2005. *Total Quality*, third Edition. New York: CRC.
- Priyono,. & Marnis. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Sidoarjo:Zifatama Publisher.
- Schuler. S. Randall, & Jackson.E. Susan. 1999. *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*, (Terj. Rosyid, Abdullah, & Pasla, Yosy), Ed. 6. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Torrington. D., Hall.L., & Taylor. S. 2005. *Human Resource Management*, Sixth Edition. UK: Pearson Education Limited.





BAB VI

MANAJEMEN SARANA DAN PEMBIAYAAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Rahmadanni Pohan, M.Pd.I.

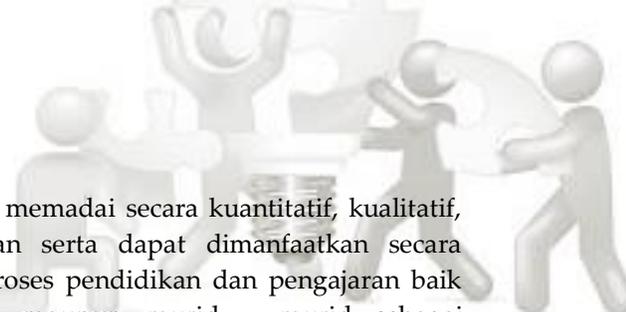
Dosen STAI Nurul Falah Air Molek Riau RahmadanniPohan@Gmail.com

A. Manajemen Sarana Pendidikan

Soetjipto dan Raflis Kosasi (1994) menjelaskan bahwa manajemen sarana prasarana adalah keseluruhan proses kerja sama dalam pengelolaan fasilitas pendidikan yang mencakup pengadaan, pemeliharaan, perbaikan dan pengembangan. Manajemen sarana prasarana pendidikan menurut Suharno (2008) bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan, inventarisasi dan penghapusan serta penataan. Rusman (2011) mengemukakan bahwa untuk pelaksanaannya dilakukan pengarahan kepada tim pelaksana, mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasarana, menyebarluaskan informasi tentang program perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah dan membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah.

Muhammad Rohman dan Sofan Amri (2012) menjelaskan bahwa manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Kegiatan pengelolaan ini meliputi kegiatan perencanaan, pengadaan, pengawasan, penyimpanan inventarisasi, dan penghapusan serta penataan.

Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik bagi guru maupun murid untuk berada di sekolah. Disamping itu juga diharapkan tersedianya alat –

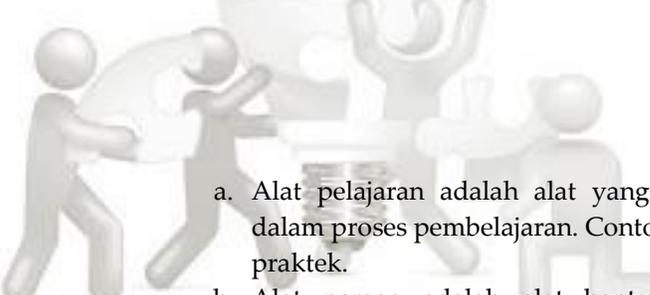


alat atau fasilitas belajar yang memadai secara kuantitatif, kualitatif, dan relevandengan kebutuhan serta dapat dimanfaatkan secara optimal untuk kepentingan proses pendidikan dan pengajaran baik oleh guru sebagai pengajar maupun murid – murid sebagai pelajar(Muhammad Rohman dan Sofan Amri, 2012).

Sarana pendidikan merupakan sarana penunjang bagi proses belajar mengajar. Menurut rumusan Tim Penyusun Pedoman Pembakuan Media Pendidikan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dalam Hartati Sukirman, dkk (*tth*), yang dimaksud dengan: “ *Sarana pendidikan adalah semua fasilitas yang diperlukan dalam proses belajar mengajar baik yang bergerak maupun tidak bergerak agar pencapaian tujuan pendidikan dapat berjalan dengan lancar, teratur, efektif, dan efisien.*”

Direktorat tenaga kependidikan, Administrasi dan Pengelolaan Sekolah (2008) mengungkapkan bahwa sarana pendidikan diklasifikasikan menjadi 3 macam, yaitu:

1. Habis tidaknya dipakai; ketika dipakai, dapat dibedakan menjadi 2, yaitu: Sarana yang habis pakai adalah bahan dan alat yang apabila digunakan bisa habis dalam waktu yang relative singkat. Contohnya: kapur, tinta spidol, kertas, bahan kimia untuk praktek, dan lain – lain. Selain itu, ada pula alat atau bahan yang apabila digunakan berubah bentuk dan tidak bisa digunakan lagi, seperti kertas, besi dan kayu untuk praktek. Sementara, sebagai contoh sarana pendidikan yang berubah bentuk adalah pita mesin tulis, bola lampu, dan kertas; Sarana yang tahan lama adalah bahan atau alat yang dapat digunakan secara terus – menerus dalam waktu yang relatif lama. Contohnya: meja, kursi, komputer, lemari, peta, atlas, globe, papan tulis, dan alat – alat olahraga.
2. Bergerak tidaknya saat digunakan, ada 2 macam, yaitu:
 - a. Sarana yang bergerak adalah sarana yang dapat dipindahkan atau digerakkan sesuai dengan kebutuhan pemakainya. Contoh meja, kursi, lemari beroda, dan alat peraga sederhana.
 - b. Sarana yang tidak bergerak adalah sarana yang tidak bisa atau relative sulit untuk dipindahkan, misalnya saluran air, lampu permanen dan jendela.
3. Hubungannya dengan proses belajar mengajar dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu:

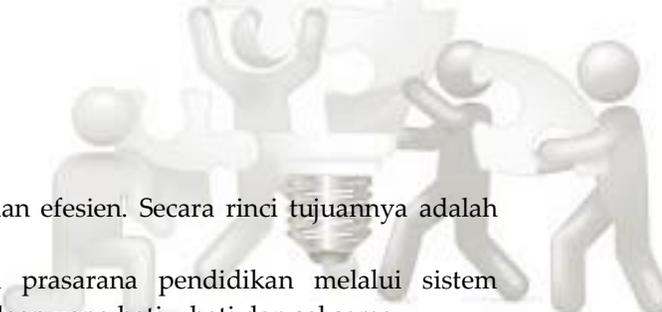
- 
- a. Alat pelajaran adalah alat yang digunakan secara langsung dalam proses pembelajaran. Contohnya buku, alat tulis, dan alat praktek.
 - b. Alat peraga adalah alat bantu pembelajaran (benda atau perbuatan dari yang paling konkrit sampai yang paling abstrak) yang memiliki kaitan langsung dengan materi pelajaran untuk mempermudah pemberian pengertian kepada siswa. Contohnya alat peraga pemantulan cahaya dan alat peraga rongga mulut.
 - c. Media pengajaran adalah sarana yang digunakan sebagai perantara dalam pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, dapat sebagai pengganti peranan guru.

Sementara prasarana pendidikan adalah semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pendidikan di sekolah. Prasarana pendidikan di sekolah dapat diklasifikasikan menjadi 2 macam, yaitu:

1. Prasarana yang secara langsung digunakan untuk proses pembelajaran misalnya ruang kelas, ruang praktek, ruang perpustakaan, dan ruang laboratorium.
2. Prasarana yang tidak digunakan untuk proses pembelajaran, tetapi secara langsung sangat menunjang proses pembelajaran. Contohnya ruang kantor, kantin sekolah, UKS, ruang guru, ruang kelas sekolah, taman, dan tempat parkir (Direktorat tenaga kependidikan, Administrasi dan Pengelolaan Sekolah, 2008).

Prim Masrokan Mutohar (2013) mengatakan dalam mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah harus memperhatikan prinsip pencapaian tujuan, efisiensi, administratif, kejelasan tanggung jawab, kekohesifan, dan selain itu, sarana pendidikan dan fasilitas pembelajaran dibakukan berdasarkan prinsip edukatif sehingga lembaga pendidikan merupakan tempat yang menyenangkan untuk belajar, berprestasi, berkomunikasi, berolahraga dan menjalankan syariat agama.

Secara umum, Ibrahim bafadal (2014) mengemukakan bahwa tujuan manajemen sarana dan prasarana pendidikan adalah memberikan layanan secara profesional di bidang sarana dan prasarana pendidikan dalam rangka terselenggaranya proses



pendidikan secara efektif dan efisien. Secara rinci tujuannya adalah untuk mengupayakan:

1. Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati – hati dan saksama.
2. Pemakaian sarana dan prasarana sekolah secara tepat dan efisien.
3. Pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personel sekolah.

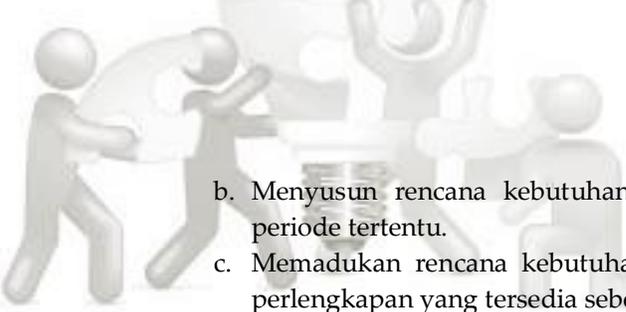
B. Komponen Manajemen Sarana Pendidikan

Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan, yakni merupakan suatu proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran dan kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan proses pembelajaran. Menurut Ibrahim Bafadal (2014), bahwa karakteristik esensial perencanaan sarana sekolah:

1. Perencanaan sekolah itu merupakan proses menetapkan dan memikirkan.
2. Objek pikir dalam perencanaan sarana sekolah adalah upaya memenuhi seluruh perlengkapan pendidikan yang dibutuhkan sekolah.
3. Tujuan perencanaan sekolah adalah efektivitas dan efisiensi dalam pengadaan sarana sekolah.
4. Perencanaan sarana sekolah harus memenuhi prinsip – prinsip:
 - a. Perencanaan sarana sekolah harus betul – betul merupakan proses intelektual.
 - b. Perencanaan didasarkan pada analisis kebutuhan melalui studi komprehensif mengenai masyarakat sekolah dan kemungkinan pertumbuhannya, serta prediksi populasi sekolah.
 - c. Perencanaan sarana sekolah harus realistis, sesuai dengan kenyataan anggaran.
 - d. Visualisasi hasil perencanaan sarana sekolah harus jelas dan rinci, baik jumlah, jenis, merek, dan harganya.

Adapun langkah-langkah perencanaan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah sebagai berikut:

- a. Menampung semua usulan pengadaan perlengkapan sekolah yang diajukan oleh setiap unit kerja dan menginventarisasi kekurangan perlengkapan sekolah.

- 
- b. Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan sekolah untuk periode tertentu.
 - c. Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang tersedia sebelumnya.
 - d. Memadukan rencana kebutuhan dengan dana atau anggaran sekolah yang tersedia.
 - e. Memadukan rencana (daftar) kebutuhan perlengkapan yang urgen dengan dana atau anggaran yang telah tersedia maka perlu dilakukan seleksi lagi dengan cara membuat skala prioritas.
 - f. Penetapan rencana pengadaan akhir.

C. Pengadaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pengadaan sarana dan prasarana pendidikan yang pada hakikatnya adalah kelanjutan atau upaya merealisasikan dari program perencanaan yang telah disusun oleh sekolah sebelumnya. Dalam pengadaan ini harus dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disusun dengan memerhatikan skala prioritas yang dibutuhkan oleh sekolah dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan proses pembelajaran sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Mudasir (2013), yang terdiri dari:

- a. Buku – buku yang dapat dilakukan dengan: membeli, menerbitkan/membuat sendiri, menerima bantuan/hadiah, mengajukan permintaan kepada pemerintah.
- b. Alat – alat pelajaran dan alat – alat kantor yang dapat dilakukan dengan: membeli, menerbitkan/membuat sendiri, menerima bantuan/hadiah, mengajukan permintaan kepada pemerintah.
- c. Perabot yang dapat dilakukan dengan: membeli, menerbitkan/membuat sendiri, menerima bantuan/hadiah, mengajukan permintaan kepada pemerintah.
- d. Bangunan yang dapat dilakukan dengan: membangun baru, rehabilitasi, membeli, menyewa, menerima hibah, dan menukar bangunan.
- e. Tanah yang dapat dilakukan dengan membeli, menerima hibah, menerima hak pakai, dan menukar.
- f. Pendaaygunaan sarana dan prasarana yang dimiliki harus dipakai sesuai fungsinya. Misalnya kegiatan praktek IPA harus dilakukan



di laboratorium IPA, ruang perpustakaan jangan dipakai ruang kelas belajar.

D. Pendistribusian Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pendistribusian atau penyaluran merupakan kegiatan pemindahan barang dan tanggung jawab dari seorang penanggung jawab penyimpanan kepada unit – unit atau orang – orang yang membutuhkan barang itu. Dalam prosesnya, ada tiga hal yang harus diperhatikan, yaitu ketepatan barang yang disampaikan, baik jumlah maupun jenisnya; ketepatan sasaran penyampaiannya, dan ketepatan kondisi barang yang disalurkan. Dalam rangka itu, paling tidak 3 langkah yang sebaiknya ditempuh oleh bagian penanggung jawab penyimpanan atau penyaluran, yaitu penyusunan alokasi barang, pengirim barang, dan penyerahan barang.

Barang yang telah diterima diinventarisasi oleh panitia pengadaan, setelah kebenarannya diperiksa berdasarkan daftar yang ada pada surat pengantar, tidak berarti semua personel sekolah dapat menggunakan secara bebas. Barang – barang tersebut perlu diatur lebih lanjut untuk memudahkan pengawasan dan pertanggungjawabannya. Apabila pendistribusiannya tidak diatur dengan sebaik – baiknya, pengelola sarana sekolah akan mengalami kesulitan dalam membuat laporan pertanggungjawabannya.

Sehingga perlu adanya penyusunan alokasi pendistribusian. Dengan terlebih dahulu dilakukan penyusunan alokasi pendistribusian barang – barang yang telah diterima oleh sekolah yang dapat disalurkan sesuai dengan kebutuhan barang pada bagian – bagian sekolah, dengan melihat kondisi, kualitas, dan kuantitas barang yang ada. Semakin jelas alokasinya, semakin jelas pula pelimpahan tanggung jawab pada penerima. Dengan demikian, pendistribusiannya lebih mudah dilaksanakana dan dikontrol setiap saat. Tujuan akhir penyusunan alokasi tersebut pada akhirnya adalah untuk menghindari pemborosan yang seharusnya tidak perlu terjadi. Adapun asas - asas dalam pendistribusian, yaitu: ketepatan, kecepatan, keamanan, dan ekonomis.

E. Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pendidikan



Inventarisasi adalah kegiatan untuk mencatat dan menyusun daftar inventaris barang-barang milik instansi/unit kerja secara teratur secara tertib menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku. Inventarisasi dilakukan dalam upaya memberikan data dan informasi dalam menuju penyempurnaan pengurusan, pengawasan keuangan dan kekayaan lembaga secara efektif serta dalam rangka meningkatkan efektivitas perencanaan penganggaran, pengadaan, penyimpanan dan pemeliharaan, penyaluran serta penghapusan perlengkapan.

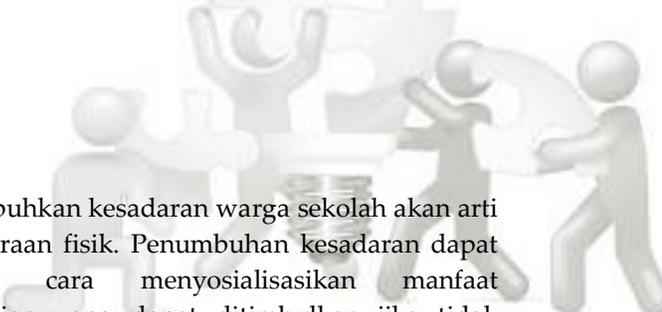
Adapun pelaksanaan inventarisasi menurut Yoyon Bahtiar Irianto (2011) adalah dengan memerhatikan hal-hal berikut:

1. Pelaksanaan inventarisasi melalui suatu sistem yang dipergunakan untuk mencatat barang milik lembaga (sebagai contoh milik negara) yaitu sistem inventarisasi seragam yang meliputi kegiatan-kegiatan membuat: buku inventaris barang (BIB), kartu inventaris barang (KIB), daftar inventaris ruangan (DIR), laporan mutasi barang (LMB) dan laporan tahunan (LT) dan catatan inventaris lainnya.
2. Tiap unit kantor/satuan kerja/proyek yang merupakan satu kesatuan administrasi tersendiri harus menyelenggarakan administrasi barang milik lembaga yang diurus dan dikuasainya secara terperinci, lengkap dan teratur.

F. Pengawasan dan Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Pengawasan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah merupakan usaha yang ditempuh oleh pimpinan dalam membantu personel sekolah untuk menjaga dan memanfaatkan sarana dan prasarana dengan sebaik mungkin demi keberhasilan proses pembelajaran. Pemeliharaan diperlukan agar sarana dan prasarana selalu dalam kondisi siap pakai.

Barnawi & M. Arifin (2013), mengemukakan tahapan pemeliharaan fasilitas sekolah dapat dirumuskan dengan 5-P, yaitu:

- 
- a. Penyadaran; menumbuhkan kesadaran warga sekolah akan arti pentingnya pemeliharaan fisik. Penumbuhan kesadaran dapat dilakukan dengan cara menyosialisasikan manfaat pemeliharaan, kerugian yang dapat ditimbulkan jika tidak dilakukan pemeliharaan dan petunjuk penggunaan fasilitas sekolah.
 - b. Pemahaman; warga sekolah diberi pemahaman tentang program pemeliharaan fasilitas sekolah.
 - c. Pengorganisasian; petugas pemeliharaan dibuat secara terstruktur dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan memperjelas tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya.
 - d. Pelaksanaan; pemeliharaan fasilitas sekolah dilaksanakan secara teratur sehingga menjadi suatu kebiasaan civitas.
 - e. Pendataan; fasilitas sekolah didata untuk mengetahui ketersediaan dan kondisinya.

G. Pelaporan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Semua barang inventaris sekolah harus dilaporkan, termasuk sarana dan prasarana baru kepada pemerintah, yaitu departemennya. Sekolah – sekolah swasta wajib melaporkannya kepada yayasannya. Laporan tersebut disebut dengan laporan mutasi barang. Pelaporan tersebut dilakukan dalam setiap triwulan. Misalnya pada setiap bulan Juli, Oktober, Januari, dan April tahun berikutnya.

H. Penghapusan dan Perbaikan Sarana dan Prasarana Pendidikan

Selama proses inventaris kadang – kadang petugasnya menemukan barang – barang atau perlengkapan sekolah yang rusak berat. Barang – barang itu tidak dapat digunakan dan tidak dapat diperbaiki lagi. Seandainya diperbaiki, perbaikannya akan menelan biaya yang besar sehingga lebih baik membeli yang baru dari pada memperbaikinya, demikian pula, ketika melakukan inventarisasi sarana pendidikan, petugasnya mungkin menemukan beberapa sarana pendidikan yang jumlahnya berlebihan sehingga tidak digunakan lagi, dan barang – barang yang kuno yang tidak



sesuai dengan situasi. Apabila semua sarana tersebut tetap dibiarkan atau disimpan, antara biaya pemeliharaan dan kegunaannya secara teknis dan ekonomis tidak seimbang. Oleh karena itu, terhadap semua barang atau sarana tersebut perlu dilakukan penghapusan yang bertujuan untuk:

- a. Mencegah atau membatasi kerugian yang lebih besar akibat pengeluaran dana untuk perbaikan perlengkapan yang rusak.
- b. Mencegah terjadinya pemborosan biaya pengamanan perlengkapan yang tidak berguna.
- c. Membebaskan lembaga dari tanggung jawab pemeliharaan dan pengamanan.
- d. Meringankan beban inventarisasi.

Adapun syarat-syarat dari barang yang dapat dihapuskan dari daftar inventaris adalah sebagai berikut:

1. Dalam keadaan rusak berat yang sudah dipastikan tidak dapat diperbaiki lagi atau dipergunakan lagi.
2. Perbaikan akan menelan biaya yang sangat besar sekali, sehingga merupakan pemborosan uang negara.
3. secara teknis dan ekonomis kegunaan tidak seimbang dengan biaya pemeliharaan.
4. Penyusutan diluar kekuasaan pengurus barang (biasanya bahan kimia).
5. Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini, seperti mesin tulis biasanya diganti dengan IBM atau personal komputer.
6. Barang-barang yang apabila disimpan lebih lama akan rusak dan tidak dapat dipakai lagi.
7. Ada penurunan aktifitas kerja, misalnya : dengan mesin tulis baru sebuah konsep dapat diselesaikan dalam 5 hari, akan tetapi dengan mesin tulis yang hampir rusak harus diselesaikan 10 hari.
8. Dicuri, dibakar, diselewengkan, musnah akibat bencana alam, dsb

Adapun tahap - tahap dalam penghapusan/penyingkiran:

1. Pemilihan barang yang dilakukan tiap tahun bersamaan dengan waktu memperkirakan kebutuhan
2. Memperhatikan faktor-faktor penyingkiran dan penghapusan ditinjau dari segi nilai uang

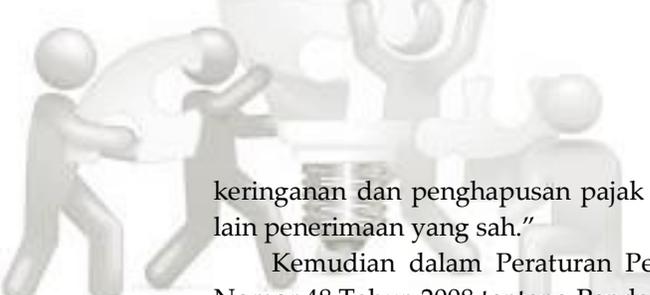
- 
3. Membuat perencanaan
 4. Membuat surat pemberitahuan kepada yang akan diadakan penyingkiran dengan menyebut barang-barang yang akan disingkirkan
 5. Melaksanakan penyingkiran dengan cara mengadakan lelang, menghibahkan kepada badan orang lain, membakar, dan penyingkiran disaksikan oleh atasan.
 6. Membuat berita acara tentang pelaksanaan penyingkiran.

I. Pembiayaan Lembaga Pendidikan

Dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas, perlu adanya pengelolaan secara menyeluruh dan professional terhadap sumber daya yang ada dalam lembaga pendidikan. Salah satu sumber daya tersebut adalah masalah keuangan. E. Mulyasa (2011) mengatakan, masalah keuangan merupakan masalah yang cukup mendasar di sekolah, karena seluruh komponen pendidikan di sekolah erat kaitannya dengan komponen keuangan sekolah. Meskipun tidak sepenuhnya, masalah keuangan akan berpengaruh secara langsung terhadap kualitas sekolah, terutama berkaitan dengan sarana, prasarana dan sumber belajar.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyebutkan bahwa (a). pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah dan masyarakat; (b). Pemerintah dan pemerintah daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam pasal 31 ayat (4) Undang-Undang Dasar 1945. Jadi pemerintah pusat dan pemerintah daerah sama-sama berkewajiban memperhatikan pendidikan termasuk Pendidikan Madrasah.

Selain itu, pada pasal 46 ayat 1 disebutkan bahwa: "Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara Pemerintah minimal 20% dari anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Pemerintah Daerah minimal 20% dari anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan Masyarakat yang mencakup sumbangan pendidikan, hibah, wakaf, zakat, pembayaran nadzar, pinjaman, sumbangan perusahaan,



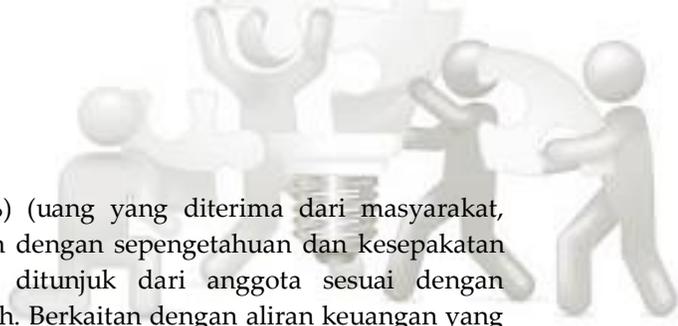
keringanan dan penghapusan pajak untuk pendidikan dan lain – lain penerimaan yang sah.”

Kemudian dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan pada Pasal 1 ayat 3 yang menyebutkan bahwa “Dana Pendidikan adalah sumber daya keuangan yang disediakan untuk menyelenggarakan dan mengelola pendidikan”, dan ayat 4; “Pendanaan pendidikan adalah penyediaan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan.”

Dalam Badan Standar Nasional Pendidikan dijelaskan bahwa pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi satuan pendidikan yang meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia dan modal kerja tetap, biaya operasi satuan pendidikan yang meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya, serta biaya personal yang meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Sumber dana yang diperoleh sekolah berasal dari anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPP), Bantuan/sumbangan dari BP3, Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Biaya Operasional Sekolah (BOS), donatur, badan usaha serta sumbangan lain – lain. Bagi sekolah - sekolah swasta, sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

E. Mulyasa (2011) mengemukakan bahwa, berdasarkan buku pedoman rencana, program dan penganggaran, sumber dana pendidikan yang dapat dikembangkan dalam anggaran belanja sekolah antara lain meliputi anggaran rutin (DIK), anggaran pembangunan (DIP), dana penunjang pendidikan (DPP), dana masyarakat, donator, dan lain – lain yang dianggap sah oleh semua pihak. Pendanaan pendidikan pada dasarnya bersumber dari Pemerintah (sekitar 70%), orang tua (sekitar 10 – 24%) dan

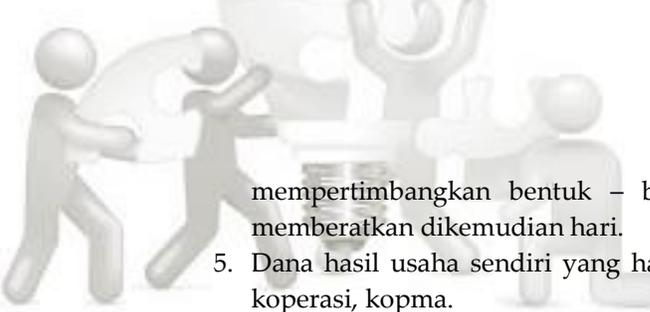


masyarakat (sekitar 5%) (uang yang diterima dari masyarakat, ditunjuk bendahara lain dengan sepengetahuan dan kesepakatan pihak komite sekolah ditunjuk dari anggota sesuai dengan persetujuan musyawarah. Berkaitan dengan aliran keuangan yang berasal dari masyarakat, sekolah dalam hal ini pengguna harus mendapat persetujuan komite sekolah).

Prim Masrokan Mutohar (2013) mengatakan bahwa penggunaan dana di sekolah yang berkaitan dengan dana rutin, DPP, BOP, dipergunakan sesuai dengan mata anggaran yang telah ditentukan. Sementara untuk dana BP3 dan dana lainnya dipergunakan untuk kegiatan peningkatan mutu pendidikan; Kegiatan ekstrakurikuler; Bahan pengajaran praktik keterampilan: penambahan sarana pengajaran dan bahan praktik; Gaji dan kesejahteraan kepala sekolah, guru dan pegawai; Pembelian alat – alat kantor dan pembelian alat tulis kantor; Pengembangan perpustakaan; Pembangunan sarana fisik sekolah; Biaya listrik, telepon, air dan surat menyurat; Dana sosial, seperti bantuan kesehatan, pakaian seragam; dan Biaya pemeliharaan gedung, pagar dan pekarangan sekolah.

Jerry H. Makawimbang (2012) mengemukakan bahwa upaya – upaya yang dilakukan untuk menggali dana ke semua pihak sumber pembiayaan pendidikan meliputi:

1. Pemerintah pusat dan daerah; mengusahakan agar alokasi untuk sector pendidikan diperbesar, pemanfaatan dana secara efektif dan efisien, dan mengusahakan adanya alokasi bagi sector pendidikan yang diambil dari pajak umum.
2. Orang tua peserta didik; menyadarkan orang tua agar mau dan tertib membayar SPP dan pendanaan lainnya yang diizinkan pemerintah, pemanfaatan dana dari orang tua peserta didik seefektif dan seefisien mungkin.
3. Masyarakat; mengajak dunia usaha untuk bersedia sebagai fasilitator praktik peserta didik, menghimbau dunia usaha agar bersedia memberikan dana yang lebih besar untuk dunia pendidikan.
4. Pihak lain (institusi); mengusahakan bentuk kerja sama yang tidak saling mengikat namun menguntungkan serta



mempertimbangkan bentuk – bentuk pinjaman agar tidak memberatkan dikemudian hari.

5. Dana hasil usaha sendiri yang halal: seperti penyewaan alat, koperasi, kopma.

Menurut Syaiful Sagala (2009), dukungan dewan pendidikan dan komite sekolah tidak hanya dalam bentuk dana atau keuangan, melainkan juga dalam bentuk tenaga, ide dan gagasan. Justru dana atau keuangan dapat dicari manakala memiliki ide dan gagasan yang kreatif, serta mampu menjalin kerjasama secara sinergis di antara semua *stakeholder* pendidikan. Dewan pendidikan dan komite sekolah tidak akan mengumpulkan dana yang bersal dari sumber yang haram dan melanggar ketentuan yang berlaku. Dana dapat berasal minimal dari tiga sumber utama, yakni: APBN yang disalurkan melalui subsidi atau dana stimulant, APBD jika anggaran untuk dewan pendidikan telah dialokasikan oleh pemerintah dan DPRD, serta dunia usaha dan dunia industry melalui kegiatan inovatif yang dilakukan oleh dewan pendidikan. Adapun hal lain yang dapat dilakukan oleh dewan pendidikan dan komite sekolah:

1. Mendukung pemanfaatan sarana dan prasarana untuk memberikan layanan belajar.
2. Membuat media belajar sesuai dengan kebutuhan belajar.
3. Membuat kebun percontohan sekolah.
4. Memaksimalkan anggaran operasional sekolah yang bersumber dari APBD, bantuan masyarakat dan mendorong penggunaan anggaran yang bersumber dari dana BOS dengan mengimplementasikan program dan kegiatan yang tepat sasaran.
5. Ikut memantau penggunaan anggaran yang bersumber dari dana BOS.
6. Menghubungi orang tua siswa yang mampu untuk meminta kesediaannya menjadi donator atau bantuan lainnya yang disetujuinya untuk keperluan sekolah (dengan menjelaskan program kerja yang akan dilakukan oleh sekolah).
7. Mencari informasi yang bisa dipakai oleh sekolah untuk mengembangkan sekolah.



8. Memberi laporan kepada masyarakat tentang penggunaan keuangan dan pelaksanaan program.
9. Berusaha membuka akses dan komunikasi pada berbagai perusahaan, yang mana ada beberapa contoh bentuk kontribusi natura yang dapat diberikan oleh berbagai perusahaan seperti bantuan buku dan alat bantu mengajar, seragam sekolah, alat – alat olahraga, alat – alat music, perbaikan/pengadaan sarana sekolah dan perpustakaan, komputerisasi/elektronisasi sistem pendidikan dan bentuk lainnya. (Syaiful Sagala, 2009).
10. Menggalang dana masyarakat dalam rangka pembiayaan pembelian sarana prasarana yang dibutuhkan.
11. Aktif memonitoring pengelolaan sarana prasarana secara kritis, proaktif, dan analitis (Jamal Ma'mur Asmani, 2011).

Yoyon Bahtiar Irianto (2011) mengemukakan bahwa pengadaan biaya yang termasuk dalam keseluruhan anggaran dan diperuntukkan bagi kelangsungan adanya *school site-building* dan equipment serta furniture, termasuk penyediaan biaya bagi kepentingan: perbaikan dan pemugaran serta penggantian. Sebagian besar biaya pemeliharaan adalah untuk perbaikan, walaupun sebenarnya penggantian lebih penting, karena sebenarnya tidak diperlukan dan tidak berguna lagi apabila terlambat pengerjaannya. Sedangkan penggantian berarti adanya sesuatu yang baru yang lebih baik, aman dan menyenangkan didalam pemakaiannya.

Adapun jenis – jenis biaya menurut Jerry H. Makawimbang (2012), ialah:

- a. Biaya langsung (*direct cost*) yang merupakan biaya pendidikan yang diperoleh dan dibelanjakan oleh sekolah sebagai suatu lembaga meliputi biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan proses belajar mengajar, sarana belajar, biaya transportasi, gaji guru, baik yang dikeluarkan oleh pemerintah, orang tua maupun siswa sendiri.
- b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*) yang merupakan keuntungan yang hilang (*earning forgone*) dalam bentuk biaya kesempatan yang hilang yang dikorbankan oleh siswa selama belajar. Istilah lain yang berkenaan dengan dua sisi anggaran yakni penerimaan dan pengeluaran. Anggaran penerimaan



merupakan pendapatan yang diperoleh rutin setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi. Anggaran dasar pengeluaran jumlah uang yang dibelanjakan setiap akhir tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan disekolah. Berdasarkan sifatnya, pengeluaran dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Pengeluaran yang bersifat rutin, misalnya pengeluaran pelaksanaan pelajaran, pengeluaran tata usaha sekolah, pemeliharaan sarana/prasarana sekolah, kesejahteraan pegawai, administrasi, pembinaan teknis edukatif, pendataan.
2. Pengeluaran yang bersifat tidak rutin/pembangunan, contohnya pembangunan gedung, pengadaan kendaraan dinas dan lain sebagainya.

Daftar Pustaka

- Barnawi & M. Arifin, *Mengelola Sekolah Berbasis Entrepreneurship*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Direktorat Tenaga Kependidikan, *Administrasi dan Pengelolaan Sekolah*, Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Ditjen PMPTK, Depdiknas, 2008.
- E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Professional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011.
- Hartati Sukirman, dkk, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Yogyakarta: Uny Press.
- Ibrahim Bafadal, *Seri Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Berbasis sekolah: Manajemen Perlengkapan Sekolah (Teori dan Aplikasinya)*, Jakarta: Bumi aksara, 2014.
- Jamal Ma'mur Asmani, *7 Tips Aplikasi PAKEM: Pembelajaran Aktif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan*, Jogjakarta: DIVA Press, 2011.
- Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan Yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Jusuf Amir Feisal, *Reorientasi Pendidikan Islam*, Jakarta: Gema Insani Press, 1995.
- Mudasir, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Air Molek: STAI Nurul Falah Press, 2013.

- Muhammad Rohman dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan: Analisis Dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas Dan Strategi Pengajaran Yang Efektif*, Jakarta: Prestasi Pustakaraya, 2012.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 48 Tahun 2008 tentang *Pendanaan Pendidikan*.
- Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Redaksi Sinar Grafika, *Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional (UU RI No. 20 Tahun 2003)*, Jakarta : Sinar Grafika, 2010.
- Rusman, *Model-model Pembelajaran: Mengembangkan Profesionalisme Guru*, Jakarta: Rajawali Press, 2011.
- Soetjipto dan Rafli Kosasi, *Profesi Keguruan*, Jakarta: Rineka Cipta, 1994.
- Suharno, *Manajemen Pendidikan: sebuah Pengantar Bagi Para Calon Guru*, Surakarta: Lembaga Pengembangan Pendidikan (LPP) UNS dan UPT Penerbitan dan Percetakan UNS (UNS Press), 2008.
- Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan: Pemberdayaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Yoyon Bahtiar Irianto, *Kebijakan Pembaharuan Pendidikan: Konsep, Teori dan Model*, Jakarta: Rajawali Pers, 2011.



BAB VII



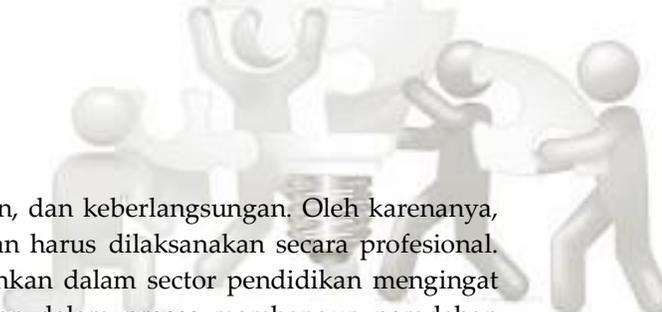
STRATEGI PEMIMPIN DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN QUALITY MENEJEMAN DI PERGURUAN TINGGI

Prof.Dr. Novianty Djafri, M.Pd.
Universitas Negeri Gorontalo
novianty@gmail.com

A. Telaah Pendidikan

Pemimpin harus memiliki strategi yang dapat memperbaiki seluruh system dalam setiap kegiatan kerja dalam berbagai aktivitasnya. Strategi merupakan rencana komprehensif yang mengintegrasikan segala sumber atau *resources* dan kemampuan atau *capabilities*; rencana tersebut digunakan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Sedangkan manajemen strategik merupakan suatu proses yang bersifat terus menerus, *interactive* dan *crossfunctional* guna menjamin kemampuan adaptasi universitas dinamika perubahan yang ada. Ada dua faktor mengenai pentingnya strategi perbaikan mutu pendidikan mengingatusahaperbaikan mutu pendidikan selama ini belum menunjukkan hasil yang diharapkan. *Pertama*; strategi pembangunan pendidikan cenderung bersifat *input oriented*. Strategi tersebut lebih terfokus pada asumsi bahwa jika seluruh input pendidikan telah dipenuhi, misalnya penyediaan buku-buku (materi ajar) dan media pembelajaran, penyediaan sarana pendidikan, serta pelatihan guru dan tenaga kependidikan, maka lembaga pendidikan tinggi (perguruan tinggi) mampu menciptakan output (keluaran) yang bermutu secara otomatis sesuai dengan harapan. Ternyata, strategi input-output yang pertama kali dijelaskan oleh teori education production function tidak berjalan maksimal di lembaga pendidikan (sekolah). Strategi tersebut hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan cenderung *macro-oriented* yang diatur oleh jajaran rektorat tingkat atas. Akibatnya, beberapafaktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terimplementasikan dengan maksimal di tingkat mikro (sekolah). Dengan kata lain, kompleksitas ruang lingkup permasalahan pendidikan keraptidak dapat ditangani secara keseluruhan dan akurat oleh birokrasi pusat.

Pendidikan adalah proses membangun peradaban bangsa. Proses tersebut harus selalu mengacu pada konsep pengembangan,

A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a professional or educational environment.

pertumbuhan, pembaharuan, dan keberlangsungan. Oleh karenanya, penyelenggaraan pendidikan harus dilaksanakan secara profesional. Komitmen nasional dibutuhkan dalam sector pendidikan mengingat peranan strategis pendidikan dalam proses membangun peradaban bangsa. Dukungan pemerintah harus ditindaklanjuti oleh instansi di tingkat Kabupaten/Kota melalui pemberian alokasi dana pendidikan berdasarkan dengan amanat konstitusi.

Pengesahan undang-undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 telah meletakkan dasar kebijakan pendidikan ke depan sekaligus memberikan landasan legal dalam pelaksanaannya. Sebagai produk hukum, undang-undang tersebut mempertimbangkan fenomena globalisasi selain mengakomodasi beberapa kepentingan dalam mendukung pengembangan pendidikan nasional. Pesan-pesan baru yang terkandung dalam UU Nomor 20 Tahun 2003, antara lain, memberikan dasar pengelolaan desentralisasi pendidikan, peningkatan porsi dana pendidikan, dan kecenderungan global. Desentralisasi pengelolaan pendidikan menekan kanpada manajemen berbasis sekolah dan otonomi perguruan tinggi. Pemberian otonomi tidak ditujukan untuk memberikan kebebasan, namun juga untuk memberdayakan perguruan tinggi.

Tujuan umum pendidikan adalah mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya dalam artian pendidikan yang dilaksanakan tetap mempertahankan kesatuan, keanekaragaman, dan mengembangkan cita-cita perorangan. Setiap warga negara berhak memperoleh pendidikan yang sama dengan keunggulan (*excellence*) dan penyeimbangan (*equity*) antara pemanfaatan (*access*) dengan prestasi (*achievement*). Tujuan tersebut dapat tercapai jika aktivitas pendidikan dilaksanakan dengan tanggung jawab dan menjamin kualitas akademik pada desain, manajemen proses pendidikan, terfokus pada konsep pertumbuhan, pengembangan, pembaharuan, dan keberlangsungannya sehingga. Bidang pendidikan yang menjadi tumpuan harapan banyak pihak untuk dapat menghasilkan sumber daya yang berkualitas dering mengalami hambatan yang disebabkan oleh persoalan serius akibat perkembangan yang terus-menerus dan pesat. Pendidikan mengalami keletihan dan ketidakberdayaan, yang dijelaskan dengan istilah krisis pendidikan oleh Coombs. Indonesia



merupakan salah satu bangsa yang sedang menghadapi kondisi dilematis ini.

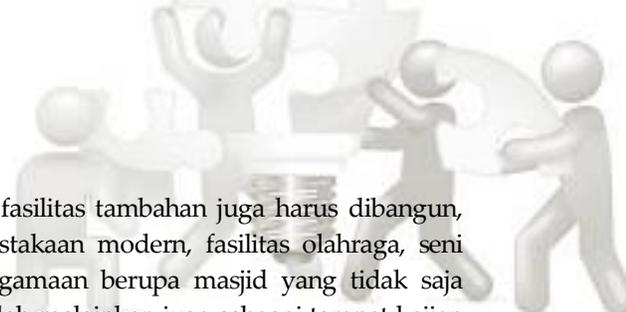
Ditengah kondisi pendidikan di Indonesia seperti saat ini setiap Perguruan Tinggi, dengan pioneer pemimpinnya dalam hal melaksanakan kepemimpinannya, terpacu untuk tidak henti-hentinya melakukan penataan strategi sistem penyelenggaraan pendidikan sehingga menjadi pusat keunggulan dari berbagai hal yang masyarakat butuhkan dengan menekankan pada *Quality, Efficiency* dan *Relevance* dalam usahanya menjadikan universitas yang terus berinovasi dengan implementasi kualitasnya sebagai *the real university* yang mengandalkan keunggulan dan keterdepanan dengan menjalankan tujuan, program perguruan tingginya dan tridharma perguruan tinggi, sehingga dapat menghasilkan output dan outcome yg berkualitas dengan total indikator penilaian yang disesuaikan oleh kebijakan masing-masing lembaga pendidikan tinggi.

Berdasarkan penjelasan diatas maka artikel ini difokuskan pada Strategi Pemimpin Dalam Mengimplementasikan Quality Menejeman Di Perguruan Tinggi, melalui; 1) Menciptakan *trust* dan *confidence* untuk *stakeholder*. 2) Membangun *competitive advance centres* 3) Mengembangkan ICT (*Information and Communication Technology*) 4) Membangun profesionalisme, menjamin kualitas dan menjaga hubungan baik antar *stakeholder* 5) Membangun kerjasama dengan institusi lain 6) Pemimpin dapat Menciptakan Dan Dapat Mengembangkan komitmen Budaya Peradaban pada sivitas akademika.

B. Menciptakan *trust* dan *confidence* untuk *stakeholder*.

Strategi penting untuk peningkatan mutu pendidikan, menurut Sallis, E, (2006), sebab dapat menciptakan manajemen yang berkualitas, terhadap unsur-unsur pendidikan di lembaga/PT.

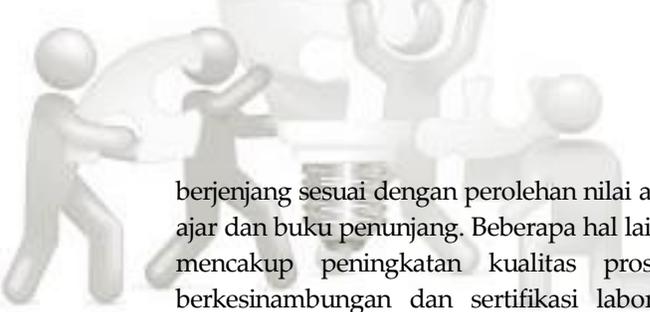
Strategi pengembangan ini amatlah penting bagi universitas, karena merupakan salah satu bentuk dari *public and social accountability* universitas. Dalam membangun sarana fisik, agar memiliki kampus yang representatif dan modern. Fasilitas tersebut dilengkapi dengan sarana dan prasarana sebagai daya dukung pengembangan keilmuan yang dibutuhkan (*multimedia classis, monitoring system for learning processes*). Upaya lainnya adalah menyiapkan sejumlah dosen tetap yang cukup, dari segi kuantitas

A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is pointing at a screen or board, while others are looking on or gesturing. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

maupun kualitasnya. Beberapa fasilitas tambahan juga harus dibangun, contohnya laboratorium, perpustakaan modern, fasilitas olahraga, seni maupun pusat pembinaan keagamaan berupa masjid yang tidak saja difungsikan sebagai tempat ibadah melainkan juga sebagai tempat kajian dan pendalaman wawasan keIslaman dan kemasyarakatan.

Universitas bukan hanya berfungsi sebagai tempat mentrasfer ilmu yang dimiliki dosen kepada mahasiswa yang berlangsung secara formal dan mekanis. Selain itu, universitas juga tidak sekada rmenyelenggarakan ujian untuk mendapatkan sertifikat dan tanda lulus. Padahakikatnya, universitas adalah *Rumah Ilmu* di manapara penghuninya selalu memiliki ciri khas mengedepankan keberanian yang bertanggung jawab, kebebasan yang didasari kekuatan nalar yang kokoh serta keterbukaan dalam menerima segala informasi keilmuan yang diperlukan. Merekalah para pecinta ilmu dan kebenaran yang hakiki yang selalu mencurahkan pikiran dan tenaganya demi pengembangan ilmu pengetahuan.

Sebagai anggota suatu universitas, aktivitas yang harus dilaksanakan meliputi berbagai akademik, seperti kegiatan perkuliahan, diskusi, dialog, meneliti, mengkajitemuan-temuan melalui literatur, penelitian di laboratorium, dan perenungan terhadap hasil-hasil pengamatannya. Kampus sebagai *rumah Ilmu* mengedepankan terwujudnya sumber daya manusia masa depan dengan kekokohan intelektual, kedalaman spiritual, moral yang tinggi, ketrampilan yang handal, yang keseluruhannya diwujudkan dalam bentuk kesalehan individu maupun kesalehan sosial serta dengan visi yang jelas dan wawasan yang luas. Cita-cita tersebut menuntut sikap, perilaku dan cara berpikir yang rasional dari seluruh sivitas akademika. Oleh karenanya, penyempurnaan melalui penambahan sarana dan prasarana harus dilakukan universitas dari waktu ke waktu. Dalam bidang akademik, pemimpin membangun rasa percaya diri setiap tenaga penunjang akademik ini agar dapat aktif dan melakukan kegiatan yang dapat dimanifestasikan dalam beberapa aktivitas ilmiah seperti penelitian dosen muda, fundamental dan hibah bersaing dengan kecenderungan perolehan yang meningkat, perolehan program-program hibah kompetisi A1, A2 di 7 jurusan, Hibah Peralatan, Hibah Peningkatan Mutu Pendidikan, Inherent dan *Presidential Scholar Fund* oleh Dirjen Dikti. Disamping program hibah eksternal dan hibah internal, peningkatan mutu jurusan dilakukan



berjenjang sesuai dengan perolehan nilai akreditasi, penulisan buku-buku ajar dan buku penunjang. Beberapa hal lain yang harus diperhatikan juga mencakup peningkatan kualitas proses belajar mengajar secara berkesinambungan dan sertifikasi laboratorium secara nasional dan internasional.

C. Membangun *competitive advance centres*

Membangun *Competitive advance centres* menurut Mooney, Ann (2007), membangun berbagai pusat di bidang akademik dan *entrepreneur* yang unggul mampu membangun *brand image* di masyarakat. Strategi USE PDSA dapat diterapkan dalam membangun *competitive advance centres*. Pengembangan bidang ini harus dipertimbangkan sebagai suatu perbaikan kontinyu (*continues improvement*), sehingga tugas utama pimpinan dalam memperbaiki proses dapat dilaksanakan secara terus menerus melalui penentuan keputusan yang efektif dalam penyelesaian isu-isu bisnis. Pembuatan keputusan USE PDSA, yaitu;

- U** *Understand improvement needs*
- S** *State the problem*
- E** *Evaluate the root Cause (s)*
- P** *Plan the solution*
- D** *Do or implement the solution*

Upaya lain adalah menciptakan pusat unggulan kemampuan, yakni: Pusat Pengembangan Bioteknologi, Unit Produksi Internet, Bengkel Motor terintegrasi, Hotel UMM *Inn*, UMM *Dome*, UMM *Bookstore*, Kursus Bahasa Asing (KBA), ATC (Auto Cad Training Centre), Cisco *Academy*. Beberapa pusat ini dapat dimanfaatkan para sivitas akademika dalam upaya pengembangan diri secara riil dalam berkehidupan di masyarakat.

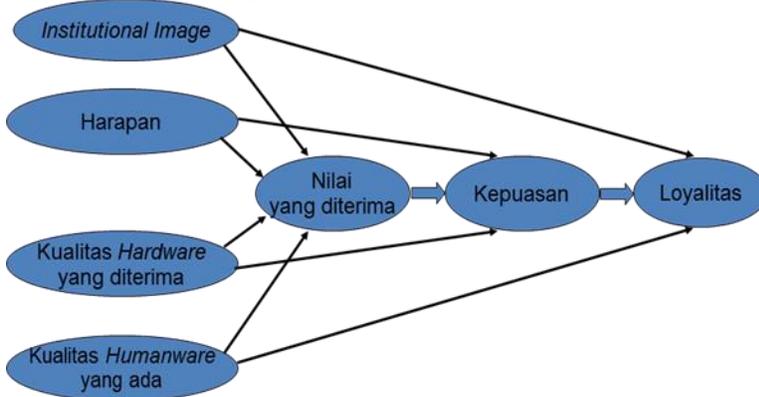
D. Mengembangkan *Information and Communication Technology*

Pembangunan dan pengembangan ICT yang dipergunakan dalam proses belajar mengajar, manajemen dan interaksi antar unit **di universitas harus** diimbangi dengan penyediaan prasarana IT yang

A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and pointing towards a screen or board, while others are seated or standing around, appearing to be in discussion. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

memadai, contohnya koneksi serat optik, layanan *Hot spot* gratis bagi mahasiswa, server dengan *multi processor*, koneksi internet dengan kecepatan memadai dan Jardiknas, dukungan perangkat lunak yang legal dan tersertifikasi internasional, pengembangan *monitoring system for learning processes*, *digital library*, dan Manajemen Administrasi Akademik, Keuangan dan Kepegawaian. Universitas sebagai sebuah institusi pendidikan berperan dalam pelestarian budaya, nilai, pemandirian sertabisnis. Karenanya, universitas harus mengikuti perkembangan jaman (*fashionable*). Berdasarkan Moh. Fakry Gaffar (2004), menyatakan Pendidikan Nasional berhubungan erat dengan dimensi sistem, paradigma dan kultur. Budaya universitas harus menyesuaikan dengan pergeseran paradigma dunia dengan orientasi pada pelanggan, kepuasan pelanggan, keterbukaan manajemen, sertajaminan kualitas. Jaminan kualitas pendidikan (*quality assurance*) merujuk pada titik temu antara harapan para pengguna layanan (*client*) dan pemberi layanan pendidikan (*provider*). Kualitas pendidikan merupakan topik pembahasan di antara pakar pendidikan. Definisi kualitas pendidikan akan beragam bagi beberapa masyarakat. Dengan kata lain, indikator pengukuran kualitas pendidikan akan berbeda pula. *Quality Assurance* sebagai alat ukur kualitas telah diaplikasikan dalam sistem pendidikan beberapa negara maju sebagai bentuk akuntabilitas untuk standar profesional bidang pendidikan. *Quality Assurance* yang dirancang dengan baik dan tersistematis berfungsi sebagai sarana merefleksi diri, mengawasi kinerja pendidikan, memberikan gambaran komprehensif keefektifan proses pendidikan dan kinerja universitas, pembangunan universitas secara berkelanjutan, serta dapat menjamin mutu dan kualitas suatu produk atau jasa pendidikan. Standard Australia (Ali.M, 2003), mendefinisikan istilah *Quality Assurance* (QA) sebagai segala tindakan yang terencana dan sistematis guna menjamin bahwa suatu produk atau jasa dikategorikan sebagai barang yang berkualitas. Dari sisi efektivitas kinerja, Suprihanto. J (2004) mengemukakan bahwa QA merupakan upaya untuk menilai efektifitas proses penyedia layanan, menciptakan gambaran yang komprehensif terkait kinerja dan pembaharuan informasi melalui siklus tahunan. Disamping itu CDQA (the Chief Directorate for Quality Assurance) pada tahun 2001 mengemukakan bahwa pengertian *Quality Assurance* adalah kegiatan

pengawasan dan evaluasi kinerja beberapa level sistem pendidikan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kuswadi (2004) QA merupakan manajemen sistematis dan prosedur penilaian yang diadopsi oleh insitusi atau sistem untuk mengawasi kinerja dan menjamin pencapaian luaran yang berkualitas. Hal tersebut bertujuan menyatukan semua pihak terlibat demi meningkatkan kualitas pendidikan. Aktivitas ini *bukan merupakan upaya menghakimi* pelaksanaan kegiatan yang kurang maksimal, melainkan pemberian penghargaan pada implementasi kegiatan program yang baik. QA ditujukan untuk member jaminan pada *stakeholders* bahwa *institusi mampu memberikan layanan yang berterima* (Dahlgren, P. dkk, 2001). Melalui penjaminan mutu akademik serta beberapa komponen produk akademik yang dihasilkan dengan *stakeholder* dapat menciptakan rasa saling percaya dan membangun *image* universitas yang baik di masyarakat. Apabila masyarakat merasa puas, keterikatan secara emosional akan terjalin secara bertahap sehingga menumbuhkan loyalitas masyarakat pada universitas.

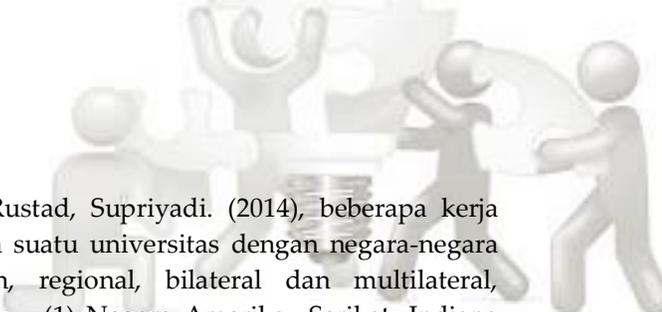


Gambar 7.1

Keterikatan antara kualitas yang diberikan universitas terhadap loyalitas *customer* pendidikan.

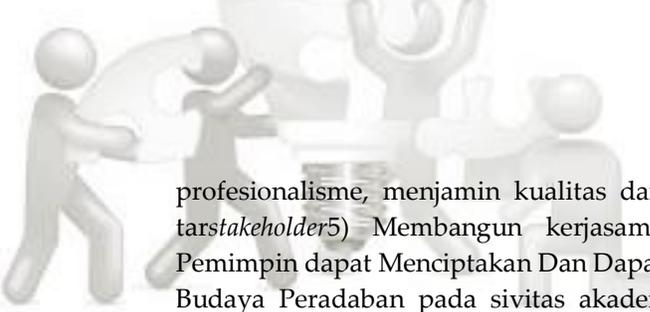
E. Membangun kerjasama dengan institusi lain.

Menjalin kerja sama dengan institusi lain merupakan hal yang tidak dapat dipungkiri. Pesatnya perkembangan teknologi informasi dalam era globalisasi telah menghilangkan hambatan dalam



berkomunikasi. Menurut Rustad, Supriyadi. (2014), beberapa kerja sama harus dilakukan oleh suatu universitas dengan negara-negara lain, atau antar kawasan, regional, bilateral dan multilateral, diantaranya dengan negara: (1) Negara Amerika Serikat: Indiana University, RELO, American Corner; (2) Negara –negara Eropa: Tilburg University, The Academy of Humanities and Economics (AHE), The Dokuz Eylul University (DEU), The NMKRV College for Women, Islamic University of Rotterdam, University Utrecht, Norwegian Center for Human Right; (3) Negara Timur Tengah: Rabithah'Alamal-Islami, beberapa lembaga dakwah Arab Saudi, Othman Hasyim and Co Advocates and Solicitors, Al-Azhar University, Minia University, King Abdul Azies University; (4) Negara Australia dan New Zealand: Curtin University, Murdoch University, UWA. ACICIS, AUT, AVI, (5) Negara-negara Asia: Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Malaya, Chulalongkorn University Vebture Academy Korea, Lingnan University Hongkong, Yamaguchi University Jepang. Kerjasama Luar negeri dapat berfungsi sebagai pembuka jalan menuju universitas yang dikenal di dunia. (Duderstadit. James J :2000). Tujuan Universitas dalam menciptakan ouput dan outcame yang beradab, adalah: “Melahirkan sarjana beriman yang cakap yang berakhlak mulia, percaya pada diri sendiri, berguna bagi masyarkat dan Negara, dan beramal menuju terwujudnya masyarakat utama, adil dan makmur yang diridhoi Allah s.w.t.” Misalnya mencermati tujuan universitas tersebut, maka capaian yang diinginkan adalah menciptakan sumber daya manusia masa depan dengan beberapa kualitas, yakni kekokohan intelektual, kedalaman spiritual, berkarakter, moral yang tinggi (*noble character*) dan memiliki keterampilan yang handal. Bentuk ini terwujud dalam kesalehan individu, kesalehan sosial, visi yang jelas, berwawasan dan berpengetahuan luas (*broad knowledge*). Berangkat dari tujuan Universitasdi atas, maka pendidikan serta pembinaan peradaban wajib dilaksanakan. Mandey MS, Lucia C. (2008).

Strategi Pemimpin Dalam Mengimplementasikan Quality Menejeman Di PerguruanTinggi, dapat dilaksanakan melalui; Indikator Strategi: 1) Menciptakan *trust* dan *confidence* untuk *stakeholder*. 2) Membangun *competitive advance centres* 3) Mengembangkan ICT (*Information and Communication Technology*) 4) Membangun



profesionalisme, menjamin kualitas dan menjaga hubungan baik dengan stakeholder⁵) Membangun kerjasama dengan institusi lain 6) Pemimpin dapat Menciptakan Dan Dapat Mengembangkan komitmen Budaya Peradaban pada sivitas akademika, Untuk mengatasi, dua faktor yang dapat di perbaiki melalui strategi perbaikan mutu pendidikan; *Pertama* strategi pembangunan pendidikan selama ini cenderung bersifat *input oriented*. Strategi tersebut lebih mempertimbangkan asumsi bahwa jika seluruh input pendidikan telah dipenuhi, maka secara otomatis lembaga pendidikan tinggi (perguruan tinggi) mampu menciptakan output (keluaran) yang bermutu sesuai dengan tujuan. Kenyataannya, strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori education production function tidak diimplementasikan secara maksimal di lembaga pendidikan. Implementasi tersebut hanya dilakukan dalam institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini cenderung bersifat *macro-oriented*, di mana manajemen lebih diatur oleh jajaran rektorat di tingkatatas. Akibatnya, tidak sedikit faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak terwujud atau tidak dilakukan sebagaimana seharusnya ditingkat mikro (sekolah). Dengan kata lain, kompleksitas ruang lingkup problematika pendidikan, sering kali tidak dapat diantisipasi secara keseluruhan dan akurat oleh birokrasi pusat.

DAFTAR PUSTAKA

UU Nomor 20 Tahun 2003

Sallis, E, (2006), *Total Quality Management in Education*, Alih Bahasa, Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, IRCiSoD, Yogyakarta

Mooney. Ann (2007). Core Competence. Distinctive Competence, And Competitive Advantage: What Is The Difference? Journal for Business Stevens Institute Of Technology Hoboken, New Jersey.

Moh. Fakry Gaffar. (2004) *Membangun Pendidikan Nasional Untuk Meningkatkan Kualitas dan Martabat Bangsa Indonesia*. Bandung; UPI Press

Ali, M. 2000. "Sistem Penjaminan Mutu dalam Manajemen Mutu Pendidikan", dalam *Jurnal Mimbar Pendidikan*, No.1 Tahun XIX, hal. 28-30

- 
- Duderstadit, James J. (2002) A. University For The 21st Century. USA: The University Of Michigan Press
- Soeprihanto, J. (2001). *Penilaian kinerja dan pengembangan karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Kuswadi. (2004). *Cara mengukur kepuasan karyawan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Effendy, Muhadjir. (2015). "Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi (Pengalaman Universitas Muhammadiyah Malang)". Tersedia (online), www.umm.ac.id/.../makalah-manajemen-perguruan-tinggi-umm
- Mandey MS, Lucia C. (2008). "Penerapan Manajemen Perguruan Tinggi Modern". Artikel (Online), Manado Post, 25 Juli2008.



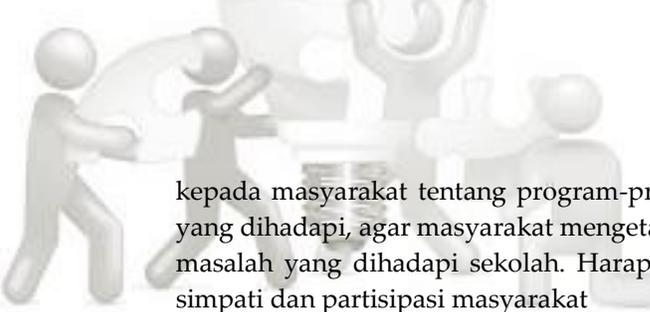
BAB VIII

MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT

Abdul Rahmat
Universitas Negeri Gorontalo
abdulrahmat@ung.ac.id

A. Mewujudkan Sekolah Yang Bermutu

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

A faint, stylized illustration in the top left corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated around a table, some with their hands raised, suggesting an active discussion or brainstorming session.

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

Kebijakan Direktur Pendidikan Menengah Umum tentang Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah menekankan agar sekolah mampu mengkoordinasikan dan menyeraskan segala sumber daya yang ada disekolah dan di luar sekolah untuk mewujudkan sekolah yang bermutu. Untuk mewujudkan itu semua diperlukan kesiapan dan kemampuan agar bisa memberdayakan semua komponen di sekolah dan di luar sekolah agar berpartisipasi secara aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.

Hubungan sekolah dan masyarakat didefinisikan sebagai proses komunikasi antara sekolah masyarakat untuk berusaha menanamkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan karya pendidikan serta pendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah.

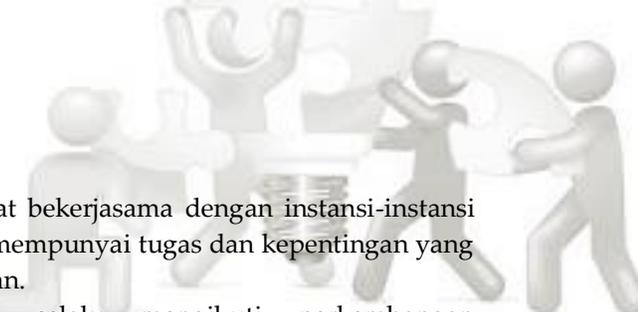
Tujuan husemas dimaksudkan untuk menciptakan hubungan sekolah secara harmonis, meningkatkan kemajuan pendidikan disekolah dan memberi manfaat masyarakat akan kemajuan sekolah.

Menurut Elsbree seperti yang dikutip Tim jurusan Administrasi Pendidikan (2003:52) mengemukakan tujuan-tujuan husemas yaitu sebagai berikut, yaitu :

1. Meningkatkan kualitas belajar dan pertumbuhan anak

Makin maju konsep-konsep pendidikan menunjukkan kepada para pendidik, terutama guru-guru disekolah, agar pendidikan dan pengajaran tidak lagi *subject matter centered*, tetapi hendaknya *community life centered*, tidak lagi berpusat pada buku tetapi berorientasi pada kebutuhan kehidupan dimasyarakat. Konsep pendidikan yang demikian mengandung implikasi yang berhubungan dengan masyarakat, seperti :

- a. Personel sekolah, terutama guru, perlu mengetahui benar-benar masyarakat lingkungan hidup anak-anak sangat penting bagi program pendidikan.
- b. Kepala sekolah dan guru hendaknya selalu berusaha untuk bekerjasama dan memanfaatkan sumber-sumber di masyarakat yang diperlukan untuk memperkaya program sekolah.

- 
- c. Sekolah hendaknya dapat bekerjasama dengan instansi-instansi lain dimasyarakat yang mempunyai tugas dan kepentingan yang sama terhadap pendidikan.
 - d. Guru-guru hendaknya selalu mengikuti perkembangan masyarakat dan selalu siap memahami dan mengkaji sumber-sumber masyarakat yang dapat dimasukkan kedalam rencana pengembangan pendidikan.
 2. Meningkatkan pemahaman masyarakat akan pentingnya pendidikan dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat. Didalam masyarakat yang demokratis, seyogyanya dapat menjadikan dirinya sebagai pelopor dan pusat perkembangan bagi perubahan masyarakat disemua bidang kehidupan masyarakat
 3. Mengembangkan antusiasme/semangat saling bantu antara sekolah dengan masyarakat demi kemajuan keduabelah pihak.
 4. Meningkatkan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik.
 5. Berperan dalam memahami kebutuhan-kebutuhan masyarakat.
 6. Mengembangkan program-program sekolah ke arah yang lebih maju.
 7. Mampu menumbuhkan kreatifitas serta dinamika kedua belah pihak, sehingga hubungan dapat bersifat aktif dan dinamis.

B. Prinsip-prinsip Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Ada sejumlah prinsip yang perlu diperhatikan dalam rangka mengembangkan program hubungan sekolah dan masyarakat yaitu :

1. Keterpaduan (*intergrating*), yaitu keterkaitan antara kepala sekolah, masyarakat dan keluarga yang merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan dengan yang lain.
2. Berkesinambungan (*continuiting*), yaitu suatu proses yang berkembang terus-menerus. Sekolah seharusnya memberi informasi terus-menerus, dan sebaliknya, masyarakat ikut membantu sekolah melalui pembentukan *public-opinion* agar *image* masyarakat tetap baik terhadap sekolah.
3. Menyeluruh (*coverage*), yaitu bahwa penyajian fakta-fakta kepada masyarakat itu menyeluruh seluruh aspek. Jadi, semua aspek hidup sekolah diperhatikan mulai dari kehidupan keagamaan



sampai pada kehidupan ekonomi. Untuk itu, setiap kegiatan sekolah dapat dijelaskan melalui media massa, surat kabar sekolah, laporan berkala dan sebagainya.

4. Sederhana (*simplicity*), yaitu bahwa informasi yang diberikan secara sederhana. Informasi itu dengan kata-kata yang mudah dimengerti dan dengan rasa persahabatan. Jadi, yang penting ialah jelas, menimbulkan rasa suka, mudah dimengerti.
5. Konstruktif (*constructiveness*), yaitu bahwa informasi itu dapat membentuk pendapat umum yang positif terhadap sekolah.
6. Kesesuaian (*adaptability*), yaitu hendaknya program sekolah itu memperhatikan dan menyesuaikan dengan masyarakat sekitarnya.
7. Luwes (*flexibility*), yaitu program yang sewaktu-waktu mampu menerima perubahan yang terjadi. (Sahertian, 1994: 237-238).

Mengingat humas dalam manajemen LPI ini harus dilandasi dengan nilai-nilai keislaman, maka ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, di samping yang sudah dijelaskan di atas, yaitu:

1. Prinsip kemanfaatan, yaitu informasi yang diberikan LPI seharusnya yang mengandung nilai manfaat, bukan sekedar propaganda.
2. Prinsip kejujuran, yang dimaksud dengan kejujuran adalah informasi yang diberikan LPI kepada masyarakat seharusnya apa adanya tidak mengandung unsur kebohongan yang dibungkus dalam wujud promosi atau propaganda.
3. Prinsip kehalalan/keridhaan. Bahwa informasi yang disampaikan LPI kepada masyarakat tidak ada unsur memaksa atau merugikan di antara salah satu pihak.

C. Teknik Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Fachrudin menjelaskan teknik hubungan sekolah dengan masyarakat yaitu :

- a. Laporan kepada orang tua.

Teknik ini maksudnya adalah pihak sekolah memberikan laporan pada orang tua murid tentang kemajuan-kemajuan, prestasi dan kelemahan anak didik pada orangtuanya. Dengan teknik ini orangtua akan memperoleh penilaian terhadap hasil pekerjaan anaknya, juga terhadap pekerjaan guru-guru di sekolah.



b. Majalah sekolah.

Majalah sekolah ini diusahakan oleh orang tua dan guru-guru di sekolah yang diterbitkan setiap bulan sekali. Majalah ini dipimpin oleh, orang tua dan murid-murid bahkan alumni termasuk pula dewan redaksi. Isi majalah ini menjelaskan tentang kegiatan-kegiatan sekolah, karangan guru-guru, orangtua dan murid-murid, pengumuman-pengumuman dan sebagainya.

c. Surat kabar sekolah.

Kalau sekolah itu mampu dapat menerbitkan surat kabar sekolah, maka ini berarti bahwa sekolah dapat memberikan informasi yang lebih luas kepada orang tua atau masyarakat daerah sekitarnya.

d. Pameran sekolah.

Suatu tehnik yang efektif untuk memberi informasi tentang hasil kegiatan dan keadaan sekolah pada masyarakat, ialah penyelenggaraan pameran sekolah. Ada bermacam-macam cara untuk mengadakan pameran sekolah itu. Sekolah mengadakan pameran dengan membuat atau mengatur hasil pekerjaan murid-murid itu di luar sekolah atau di sekolah. Pameran sekolah akan menjadi lebih efektif lagi, kalau kegiatan-kegiatan itu disiarkan melalui siaran-siaran pers dan radio di tempat itu sehingga dapat menarik banyak orang dalam masyarakat.

e. "Open house"

"Open house" adalah tehnik untuk mempersilahkan masyarakat yang berminat untuk meninjau sekolah serta mengobservasi kegiatan-kegiatan dan hasil-hasil pekerjaan murid di sekolah, yang diadakan pada waktu-waktu tertentu, misalnya sekali setahun pada penutupan tahun pengajaran. Ada tiga langkah dalam pelaksanaan "open house" ini:

- Pengunjung dibawa ke dalam kelas atau auditorium sekolah untuk diberi penjelasan tentang *open house* itu.
 - Pengunjung diantar ke tempat-tempat yang telah disediakan akan hal-hal yang perlu dilihat.
 - Pengunjung diajak kembali ke kelas atau auditorium untuk berdiskusi dan menilai *open house*.
- f. Kunjungan ke sekolah oleh orang tua murid yang dilakukan pada pelajaran di berikan. Kepada orang tua itu diberi kesempatan untuk melihat anak-



anak mereka yang belajar di dalam kelas, juga untuk melihat kegiatan-kegiatan di laboratorium, perlengkapan-perengkapan, gambar-gambar dan sebagainya, sehingga mereka memperoleh gambaran yang jelas tentang kehidupan di sekolah itu. Setelah selesai melihat-lihat, orang tua diajak berdiskusi dan mengadakan penilaian.

g. Kunjungan ke rumah murid.

Kunjungan ke rumah orangtua murid ini merupakan teknik yang sangat efektif dalam mengadakan hubungan dengan orang tua di rumah agar supaya dapat mengetahui latar belakang hidup anak-anak. Banyak masalah yang dapat dipecahkan dengan teknik ini antara lain, masalah kesehatan murid, ketidak hadiran murid, pekerjaan rumah, masalah kurangnya pengertian orang tua tentang sekolah dan sebagainya.

a. Melalui penjelasan yang di berikan oleh personel sekolah.

Kepala sekolah hendaknya berusaha agar, semua personil sekolah mempunyai pengertian yang jelas tentang kebijakan sekolah, organisasi sekolah dan semua kegiatan pendidikan dan pengajaran serta usaha-usaha lainnya. Pada mereka harus ditanamkan sikap loyalitasnya, rasa kekeluargaan.

i) Gambaran sekolah melalui murid-murid.

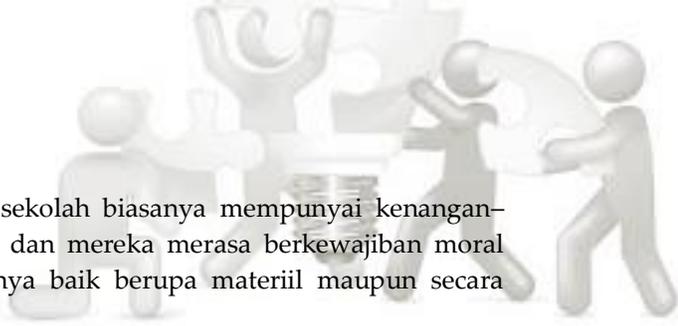
Informasi tentang keadaan sekolah dengan perantaraan murid-murid itu diberikan melalui perencanaan sesuatu kegiatan yang wajar, antara lain kalau sekolah itu terdapat di kota besar, maka gambaran itu diberikan melalui program siaran pemancar radio untuk menyiarkan sesuatu percakapan antara murid-murid atau antara murid dan guru, misalnya tentang cara makan dan makanan sehat.

j) Laporan tahunan

Laporan tahunan ini dibuat oleh kepala sekolah dan laporan ini diberikan kepada aparat pendidikan yang lebih atas. Laporan ini berisi masalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh sekolah termasuk kurikulum, personalia, anggaran, biaya dan sebagainya. Selanjutnya aparat tersebut memberikan laporan pada masyarakat.

k) Organisasi perkumpulan alumni sekolah.

Organisasi perkumpulan alumni sekolah adalah suatu alat yang sangat baik untuk dimanfaatkan dalam memelihara serta meningkatkan hubungan antara sekolah dan masyarakat. Murid-



murid yang sudah tamat sekolah biasanya mempunyai kenangan-kenangan dari sekolahnya dan mereka merasa berkewajiban moral untuk membantu sekolahnya baik berupa materiil maupun secara moril.

l) Melalui kegiatan ekstra kurikuler.

Apabila ada beberapa kegiatan ekstra kurikuler yang sudah dianggap matang untuk dipertunjukkan kepada orang tua murid dan masyarakat, seperti sepak bola, drama dan lain-lain, maka sangat tepat sekali kegiatan itu ditampilkan ke dalam masyarakat. Karena itu program ekstra kurikuler hendaknya di rencanakan dan diatur, agar dapat dimanfaatkan dalam kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat.

m) Pendekatan secara akrab

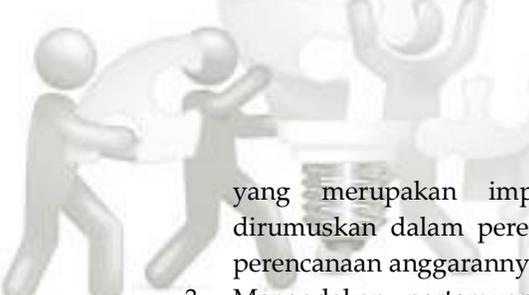
Yaitu pendekatan antara murid dengan guru pengajar.

D. Organisasi Komite Sekolah

Menurut Djam'an Satori (2001) diperlukan adanya wadah untuk menampung dan menyalurkan aspirasi, harapan dan *stakeholder* sekolah. Wadah tersebut berfungsi sebagai forum dimana representasi para stakeholder sekolah terwakili secara proposional. Dalam berbagai dokumen yang ada dan konsensus yang telah muncul dalam berbagai forum, wadah ini diberi nama Komite Sekolah. Badan sejenis ini di Australia disebut "School Council".

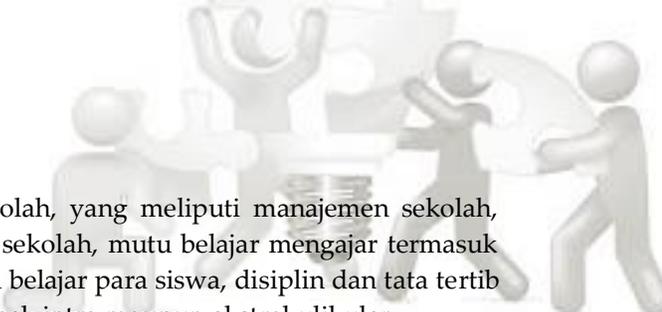
Dalam pengertian lain, Djam'an Satori menyebutkan bahwa komite sekolah merupakan suatu badan yang berfungsi sebagai forum resmi untuk mengakomodasikan dan membahas hal-hal yang menyangkut kepentingan kelembagaan sekolah. Hal-hal tersebut meliputi :

1. Penyusunan perencanaan strategi sekolah, yaitu strategi pengembangan sekolah dalam perspektif 3-4 tahun mendatang. Dalam dokumen ini juga dibahas visi dan misi sekolah, analisis posisi untuk mengkaji kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi, kajian isu-isu strategi sekolah, perumusan program-program, perumusan strategi pelaksanaan program, cara pengendalian dan evaluasinya.
2. Penyusunan perencanaan tahunan sekolah, yang merupakan elaborasi dari perencanaan strategi sekolah. Dalam perencanaan tahunan ini yang dibahas adalah program-program operasional

A faint, stylized illustration in the top left corner shows several human figures in various poses, some appearing to be in a meeting or collaborative work environment. One figure is standing with arms raised, another is leaning forward, and others are in motion, suggesting teamwork and activity.

yang merupakan implementasi program prioritas yang dirumuskan dalam perencanaan strategi sekolah yang disertai perencanaan anggarannya.

3. Mengadakan pertemuan untuk menampung dan membahas berbagai kebutuhan, masalah, aspirasi serta ide-ide yang disampaikan oleh anggota komite sekolah. Hal-hal tersebut merupakan refleksi kepedulian para stakeholder sekolah terhadap berbagai aspek kehidupan sekolah yang ditunjukkan pada upaya-upaya perbaikan, kemajuan dan pengembangan sekolah.
4. Memikirkan upaya-upaya untuk memajukan sekolah, terutama yang menyangkut kelengkapan fasilitas sekolah, fasilitas pendidikan, pengadaan biaya pendidikan bagi pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif sekolah sesuai dengan aspirasi stakeholder sekolah. Perhatian terhadap masalah ini dimaksudkan agar sekolah setidaknya-tidaknya memenuhi standar pelayanan minimum.
5. Mendorong sekolah untuk melakukan internal monitoring (*school self-assesment*) dan melaporkan hasilnya untuk dibahas dalam forum komite sekolah.
6. Membahas hasil-hasil tes standar yang dilakukan oleh lembaga atau institusi eksternal dalam menjaga jaminan mutu (*quality assurance*) serta memelihara kondisi pembelajaran sekolah sesuai dengan tuntutan standar minimum kompetensi siswa (*basic minimum competency*) seperti yang diatur dalam PP No.25 tahun 2000.
7. Membahas laporan tahunan sekolah sehingga memperoleh penerimaan komite sekolah. Laporan tahunan sekolah tersebut selanjutnya disampaikan kepada Kantor Dinas Pendidikan Nasional Kota/Kabupaten. Review sekolah merupakan kegiatan penting untuk mrngetahui keunggulan suatu sekolah disertai analisis kondisi-kon disi pendukungnya, atau sebaliknya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan sekolah disertai analisi faktor-faktor penyebabnya. Review sekolah merupakan media untuk saling mengisi pengalaman sekaligus saling belajar antarsekolah dalam upaya meningkatkan kinerjanya masing-masing.

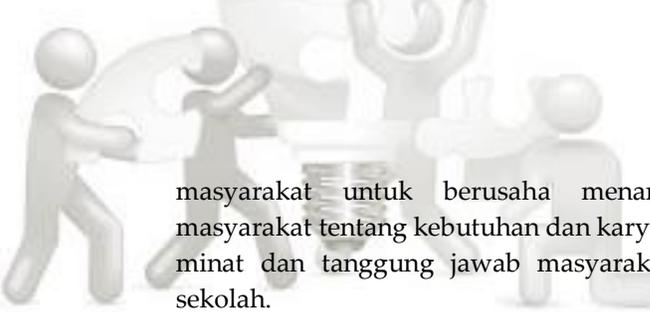
- 
- A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and pointing towards a table where others are seated or standing, suggesting a discussion or presentation. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.
8. Memantau kinerja sekolah, yang meliputi manajemen sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, mutu belajar mengajar termasuk kinerja para guru, hasil belajar para siswa, disiplin dan tata tertib sekolah, baik dalam aspek intra maupun ekstrakurikuler.

Komite sekolah menurut Djam'an Satori (2001), berbeda dengan BP3. Dalam peran dan fungsinya yang berjalan sekarang, kemitraan BP3 terbatas pada aspek-aspek pemenuhan kebutuhan finansial, sarana-sarana sekolah dan fasilitas pendidikan. Dalam Kepmendiknas No.044/U/2002 tanggal 12 April 2002, disebutkan bahwa komite sekolah adalah badan mandiri yang mewadahi peran serta masyarakat dalam rangka meningkatkan mutu, pemerataan, dan efisiensi pengelolaan pendidikan di satuan pendidikan, baik pada pendidikan sekolah, jalur sekolah, maupun jalur pendidikan luar sekolah.

Djam'an Satori (2001) menyebutkan, anggota komite ini terdiri dari: kepala sekolah, perwakilan guru, perwakilan murid, perwakilan orang tua murid, perwakilan tokoh masyarakat setempat yang menaruh kepedulian terhadap kemajuan pendidikan di wilayahnya, perwakilan dari unsur pengendalian mutu pendidikan yaitu pengawas sekolah. Struktur Komite Sekolah menggambarkan tugas-tugas menjadi kepedulian Komite Sekolah. Komite sekolah terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, dan kelompok anggota yang menangani urusan-urusan khusus.

Menurut Kepmendiknas RI No.044/U/2002 tanggal 2 April 2002, keanggotaan Komite Sekolah terdiri dari: (1) unsur masyarakat yang bisa saja berasal dari orang tua atau wali peserta didik, tokoh masyarakat, tokoh pendidikan, tokoh dunia usaha/industri, organisasi profesi, tenaga pendidikan, wakil alumni, wakil peserta didik, (2) unsur dewan guru, yayasan atau lembaga penyelenggara pendidikan, Badan Pertimbangan Desa dapat pula dilibatkan sebagai anggota Komite Sekolah (maksimal 2 orang). Anggota komite sekolah sekurang-kurangnya terdiri atas ketua, sekretaris, bendahara. Pengurus dipilih dari anggota. Ketua bukan berasal dari kepala satuan pendidikan.

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat adalah hubungan timbal balik antara organisasi (sekolah) dengan masyarakat/lingkungan yang terkait. Hubungan sekolah dan masyarakat didefinisikan sebagai proses komunikasi antara sekolah



masyarakat untuk berusaha menanamkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan karya pendidikan serta pendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah.

Lembaga pendidikan dan masyarakat merupakan dua jenis lingkungan yang berbeda namun keduanya tidak dapat dipisahkan, bahkan saling membutuhkan dalam pertumbuhan serta perkembangannya. Hubungan sekolah dan masyarakat diharapkan mampu menumbuhkan kreativitas dan kerjasama demi membawa perubahan yang inovatif sehingga berdampak pada peningkatan mutu kelembagaan secara total.

DAFTAR RUJUKAN

- Mulyono, MA .2008.*Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*.Ar-Ruzz Media
- Handoko, T. Hani.1991. *Manajemen.Edisi II*.Yogyakarta:BPFE
- Tim Dosen AP UPI.2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: ALFABETA



BAB IX

MANAJEMEN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Dr.(cand) Fahrina Yustiasari Liriwati, M.Pd.I
Mahasiswa Doktoral UIN Sulthan Taha Saifudin Jambi
Dosen STAI Auliaurasyidin Tembilahan - Riau
Lilifahrina.fbh@gmail.com

A. Manajemen Mutu

Manajemen mutu merupakan salah satu sistem untuk penjaminan mutu. Manajemen mutu dapat diterapkan dalam bidang pendidikan Islam. Pendidikan Islam di Indonesia sangat penting eksistensinya. Demikian pula manajemen mutu sangat penting dalam pendidikan Islam. Sebab, di Indonesia lembaga-lembaga pendidikan



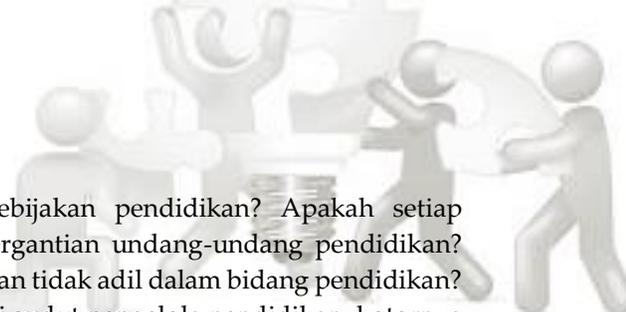
Islam tumbuh subur dengan berbagai macam nama, jenis, afiliasi, dan karakteristik keunggulan yang bermacam-macam. Apa pun macam-macam tersebut, sebagai lembaga pendidikan Islam formal telah diakui kedudukannya sebagai sub-sistem pendidikan nasional dalam undang-undang sistem pendidikan nasional

(UUSPN), Lembaga Pendidikan Islam yang bernama Madrasah Ibtidaiyah (MI) sejajar dengan Sekolah Dasar (SD), Madrasah Tsanawiyah (MTs) sejajar dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP), Madrasah Aliyah (MA) sejajar dengan Sekolah Menengah Atas (SMA) atau Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Pada level perguruan tinggi, Pendidikan Tinggi Agama Islam sejajar dengan Pendidikan Tinggi Umum. Jika semua lembaga pendidikan sudah disejajarkan dalam UUSPN, maka persaingan pasti terjadi ketat, terutama persaingan dalam meraih minat calon pendaftar. Dalam persaingan meraih minat calon pendaftar, sering kali menjadi persaingan “tidak sehat”.

Pelaksanaan sistem pendidikan di Indonesia sudah banyak dikotori oleh tangan-tangan tidak bertanggung jawab. Kita dapat amati dari sudut yang sedang berkuasa, intervensi penguasa yang dominan sering campur 1 *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*,

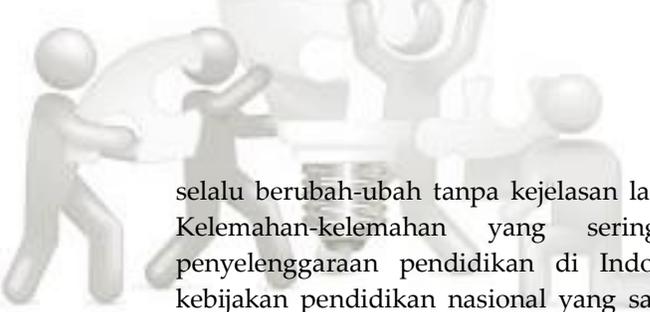
Bab VI Pasal 18 ayat 3, (Jakarta: Dharma Bakti, 2003), h.12.2 tangan yang mengakibatkan ketidakadilan pelayanan pendidikan masyarakat. Misalnya, pejabat memberikan kemudahan-kemudahan kepada orang/kelompok/organisasi /yayasan tertentu dalam memberikan izin pendirian lembaga pendidikan, sementara bagi kelompok yang lainnya dipersulit dengan berbagai persyaratan macam-macam. Dalam kasus ini, terdapat unsur subjektivitas – bukan kelayakan secara objektif. Akibat kebijakan yang tidak bijak macam ini, banyak berdiri lembaga pendidikan “abal-abal”. Lembaga pendidikan abal-abal akhirnya menjadi beban berat bagi semua pihak. Banyak tumbuh subur lembaga pendidikan, tetapi banyak pula masalah berat yang dihadapi pendidikan.

Aneh memang, semakin banyak lembaga pendidikan bukannya semakin hilang masalah bangsa Indonesia, bahkan cenderung semakin rumit seperti sulitnya menegakkan benang basah yang sudah kusut. Apakah setiap pergantian eksekutif terutama para

A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a group discussion or presentation.

menteri, harus pergantian kebijakan pendidikan? Apakah setiap pergantian legislatif, harus pergantian undang-undang pendidikan? Mereka terkadang tidak jujur dan tidak adil dalam bidang pendidikan? Kita juga dapat mengamati dari sudut pengelola pendidikan, kotornya pendidikan Indonesia karena banyak perilaku anomali. Pengelola lembaga pendidikan ingin mengelola, tetapi tidak mau menegakkan rambu-rambu kualitas secara menyeluruh. Mengelola tetapi tidak mau sesuai dengan tata kelola yang *excellence*, transparan, akuntabel, jujur, adil, dan objektif. Misalnya, lembaga pendidikan yang sudah dinilai berkualitas, ternyata di dalamnya terjadi perilaku jual beli kursi seleksi calon peserta didik. Akibatnya, nepotisme menjadi subur di lembaga-lembaga pendidikan yang sudah mencapai kualitas. Uang dan titipan menjadi ukuran diterima atau tidaknya calon peserta didik. Akibatnya, timbul persaingan tidak sehat di kalangan masyarakat yang ingin memilih lembaga pendidikan tersebut.

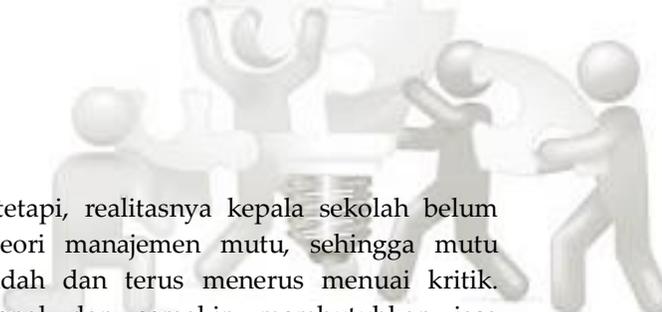
Bagi pengelola lembaga pendidikan yang sepi pendaftar, sama sekali tidak ada proses seleksi, bahkan tidak ada standar baku yang digunakan dalam proses pendidikan yang diselenggarakannya. Bahkan sering kali terjadi manipulasi data peserta didik demi memperoleh bantuan dana. Peserta didik yang tidak sekolah/tidak kuliah tapi ijazah terbit. Lagi-lagi aneh memang, lembaga pendidikan tetapi tidak mendidik. Lembaga pendidikan seharusnya menjadi tempat masyarakat belajar kejujuran dan keadilan, malah mempertontonkan kebohongan dan diskriminasi. Lembaga pendidikan seharusnya mempersiapkan generasi bangsa yang gigih dan tekun mengukir sejarah positif, tetapi malah menanamkan kemalasan, benih korupsi dan nepotisme. Kita amati juga dari sudut masyarakat, pola hidup semakin pragmatis sehingga memilih pendidikan bukan karena prosesnya yang berkualitas, tetapi karena mudah cepat selesai dan dapat nilai rapor, transkrip nilai sangat baik, tanpa harus hasil ketekunan belajar. Tentu perlu penulis tegaskan di sini bahwa yang terbaik adalah mampu cepat selesai dan nilai tinggi disertai bukti capaian standar kompetensi unggul secara jujur. Akan tetapi, yang perlu dikritik yaitu pragmatisme yang mendorong masyarakat untuk memilih pendidikan yang serba instan. Hal ini mengakibatkan para pengelola pendidikan menyesuaikan dengan selera masyarakat yang pragmatis. Ujungnya, pendidikan di Indonesia



selalu berubah-ubah tanpa kejelasan landasan teori dan paradigma. Kelemahan-kelemahan yang sering kita saksikan dalam penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, antara lain: *pertama*, kebijakan pendidikan nasional yang sangat birokratis dan terpusat, sehingga cenderung mengabaikan kenyataan yang sangat beragam baik kondisi sosial, ekonomi, wawasan, adat, dan budaya masyarakat Indonesia di berbagai daerah. *Kedua*, penyelenggaraan pendidikan nasional di Indonesia lebih berorientasi kepada pencapaian target kuantitatif, seperti target nilai ujian nasional, target kurikulum baru, sehingga mengabaikan proses pembelajaran yang efektif dan mampu menjangkau seluruh ranah dan potensi peserta didik sehingga hidup menjadi manusia yang mandiri.

Untuk menyelamatkan bangsa Indonesia di masa depan yang memiliki jumlah populasi penduduk lebih dari 300 juta dan sebagian besar adalah Muslim lebih dari 75 persen, maka perlu diperbaiki sistem pendidikan yang menjamin kualitas. Sebab, jika sistem pendidikan Islam rusak maka akan rusak generasi bangsa Indonesia. Oleh sebab itu, perlu sistem penjaminan mutu dalam pendidikan Islam.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) Bab III Pasal 4 ayat 6 mengamanatkan agar pendidikan diselenggarakan dengan memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan. Implementasi sistem manajemen paling dominan dalam menentukan arah kebijakan pendidikan. Oleh karena itu, dalam upaya mempersiapkan sistem pendidikan Islam yang bermutu berarti perlu berbicara tentang ilmu manajemen pendidikan Islam secara baik. Sebab manajemen pendidikan Islam merupakan proses kerja yang terarah dalam menyelenggarakan pendidikan Islam. Manajemen Pendidikan Islam merupakan strategi untuk mengatur sistem pendidikan Islam agar relevan dengan tuntutan kebutuhan peserta didik dan masyarakat luas. Atas dasar pertimbangan apa pun, pentingnya manajemen pendidikan Islam tidak diragukan lagi. Sementara pada sisi lain, manajemen mutu pendidikan Islam belum banyak dikaji, padahal kebutuhan umat Islam terhadap lembaga pendidikan yang bermutu sudah semakin terasa mendesak. Setiap lembaga pendidikan pasti ada seorang kepala sekolah yang melakukan

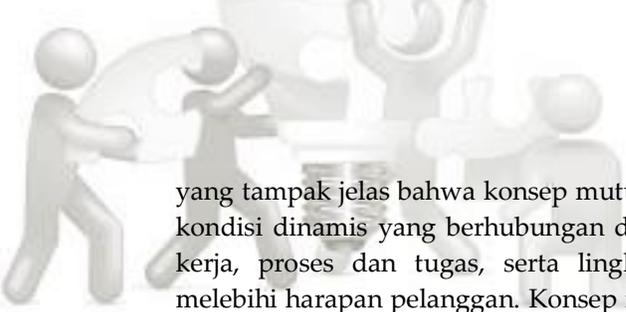
A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and pointing towards a screen or board, while others are seated or standing around, some with their hands raised as if in discussion or agreement. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

fungsi manajemen. Akan tetapi, realitasnya kepala sekolah belum banyak memahami teori-teori manajemen mutu, sehingga mutu pendidikan tetap saja rendah dan terus menerus menuai kritik. Masyarakat semakin rasional dan semakin membutuhkan jasa pendidikan yang bermutu. Hal perlu segera disadari oleh para pengelola pendidikan. Pendidikan itu agar bermutu perlu dikelola dengan baik. Seluruh komponen yang terkait dengan mutu pendidikan perlu dikelola.

Manajemen mutu pendidikan yang baik akan menghasilkan *output Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*, (Jakarta: Dharma Bakti, 2003), h.7.5 pendidikan yang bermutu tinggi. Kebijakan itu dipahami dan dilaksanakan oleh pihak yang berwenang dalam proses perencanaan, peningkatan dan pengendalian mutu pendidikan. Sebab, kemerosotan mutu lembaga pendidikan Islam ini terkesan hanya karena diselenggarakan tanpa perencanaan, peningkatan dan pengendalian mutu yang sesuai dengan konsep manajemen mutu pendidikan.

B. Mutu Pendidikan

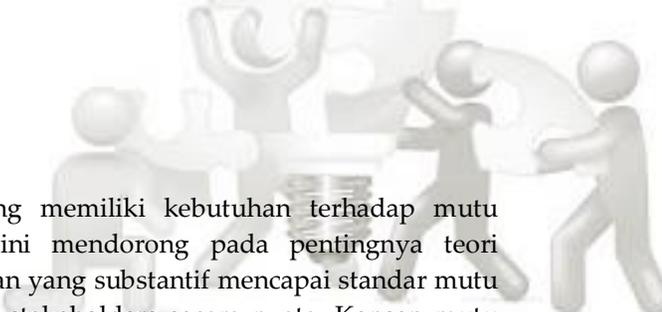
Para Ahli silang pendapat dalam mendefinisikan mutu, antara lain mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar. kecocokan penggunaan produk untuk memenuhi dan kepuasan pelanggan, kepuasan pelanggan sepenuhnya. Sesuai dengan yang disyaratkan atau distandarkan. Implementasi mutu memiliki dua aspek utama, yaitu pertama produknya memenuhi tuntutan pelanggan. Kedua, produk sesuai dengan standar. Ciri aspek yang pertama apabila memiliki ciri-ciri produk yang istimewa, berbeda dari produk pesaing dan dapat memenuhi harapan. Dalam hal ini memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan, produk laku terjual, dapat bersaing, meningkatkan pangsa pasar dan volume penjualan meningkat. Sedangkan ciri aspek kedua, apabila produk sesuai dengan standar mutu sehingga tidak ada yang cacat sedikitpun. Konsep mutu yang memadukan ketercapaian dua aspek, yaitu standar dan kepuasan pelanggan adalah konsep yang mendekati sempurna bila suatu organisasi dan/atau perusahaan dapat mewujudkannya. pemborosan, mengurangi pembayaran garansi, meningkatkan hasil dan kinerja yang sempurna. Pendapat para pakar di atas memberikan gambaran



yang tampak jelas bahwa konsep mutu bersifat dinamis. Mutu adalah kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Konsep mutu dalam bidang pendidikan berbeda dengan industri. Perbedaannya terletak pada unsur manusiawi yang diproses sebagai hasil. Oleh karena itu, akhir penilaian mutu yaitu pada mutu lulusan. Mutu lulusan sangat beragam dan kompleks antara satu dengan lainnya dalam kelompok lulusan yang sama. Penilaian sederhana yaitu jika lulusan dapat diterima bekerja sesuai bidang keilmuannya dan/atau diterima di perguruan tinggi terkemuka bagi yang melanjutkan studi, maka lembaga pendidikan tersebut dinilai sangat bermutu. Guru yang profesional, kepala sekolah/madrasah yang kompeten, sarana prasarana yang lengkap belum tentu seratus persen menghasilkan lulusan yang bermutu, jika dari siswa itu sendiri tidak memiliki kemauan dan kemampuan untuk bermutu. Dalam hal ini, sangat kompleks mengelola mutu pendidikan jika dilihat dari mutu lulusan, karena terjadi pergantian peserta didik yang begitu cepat dari tahun ke tahun. Oleh karena itu, yang terpenting dalam pembahasan mutu adalah standar dan cara pengukuran standar tersebut.

Konsep mutu dipandang sebagai konsep yang relatif, tidak mutlak. Bermutu menurut satu perspektif belum tentu bermutu menurut perspektif lain. Pandangan ini benar, tetapi perlu ada yang ditegaskan bahwa ada mutu yang pasti dengan ukuran yang pasti, itulah perlunya standar baku. Suatu produk atau jasa baru dapat dinilai mutunya apabila barang atau jasa tersebut telah sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan sebelumnya. 9 M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), h.3. David Pardy, *Quality Assurance*, (Conference Paper CP516, Blagdon, The Staff Colledge, Januari 1992), 24; Edward Sallis dan Peter Hingley, *College Quality Assurance Systems*, (Mendip Paper MP 020, Blagdon, The Staff College, 1991), h.35.7

Dalam bidang pendidikan, mutu lulusan baru dapat dinilai mutunya. apabila mereka telah memiliki kemampuan sesuai dengan perencanaan dalam kurikulum yang ditetapkan. Salah satu pendapat mengatakan bahwa pihak eksternal memiliki otoritatif dalam penjaminan mutu, sedangkan pendapat lain mengatakan sebaliknya



bahwa pihak internal yang memiliki kebutuhan terhadap mutu pendidikan. Pemahaman ini mendorong pada pentingnya teori manajemen mutu pendidikan yang substantif mencapai standar mutu dan memberikan kepuasan stakeholders secara nyata. Konsep mutu dalam bidang pendidikan di sini adalah kesesuaian sistem pendidikan dengan standar yang ditetapkan serta memenuhi harapan dan kepuasan stakeholders layanan jasa pendidikan.

Menurut Luther Gulick, manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Gulick memandang bahwa manajemen menjadi suatu ilmu, jika teori-teorinya mampu menuntun manajer dengan memberi kejelasan bahwa apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu dan memungkinkan mereka meramalkan akibat-akibat dari tindakannya. Seorang pimpinan harus mampu membaca masa depan, apa yang menjadi kecenderungan manusia di kemudian hari. Pengertian manajemen dari sudut fungsinya yaitu proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Berdasarkan aktivitasnya, manajemen merupakan proses merencana, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Praktik manajemen mutu pendidikan tidak selamanya berjalan mulus dan lancar, kadang-kadang muncul berbagai kendala dalam mewujudkan mutu pendidikan sebagaimana yang diharapkan. Penyebab kegagalan mencapai mutu pendidikan yaitu berkenaan dengan rendahnya kemampuan mendesain kurikulum, sistem dan prosedur kerja tidak cocok, pengaturan waktu tidak mencukupi, kurangnya sumber, pengembangan staf yang tidak memadai, gedung tidak memadai, dan lingkungan kerja tidak menunjang. Secara lebih khusus penyebab terhambatnya manajemen mutu yaitu karena prosedur dan peraturan tidak dipatuhi, staff tidak memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap sebagaimana mestinya, kurangnya motivasi, kegagalan komunikasi, serta perlengkapan yang tidak memadai.



Untuk mengatasi kendala dalam manajemen mutu, perlu dilandasi oleh perubahan sikap dan cara bekerja. Pemimpin harus memotivasi bawahannya agar bekerja lebih baik, misalnya dengan jalan menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, menyediakan sarana yang memadai, menetapkan sistem dan prosedur kerja yang jelas, serta memberi penghargaan atas keberhasilan dan prestasi bawahan. Manajemen mutu dalam bidang pendidikan banyak mengalami kesulitan. Kesulitan yang dihadapi dalam bidang pendidikan antara lain :

Pertama, lembaga pendidikan berbeda dengan layanan jasa dan perdagangan lainnya, karena tugas pendidikan agar siswa memiliki berbagai nilai dan kepercayaan yang semuanya sukar untuk diukur. Dalam layanan jasa dan perdagangan mudah untuk dihitung berapa modal, berapa barang terjual, dan berapa keuntungan diperoleh. Akan tetapi, bukan sama sekali dalam pendidikan tidak dapat diukur, ada pula aspek yang dapat diukur seperti prestasi dan kecerdasan kognitif. Akan tetapi, tidak selalu paralel dengan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2007).h.35 lembaga pendidikan tersebut. Artinya, dapat saja diperoleh melalui otodidak siswa yang bersangkutan

Kedua, tujuan pendidikan termasuk yang sukar diukur tingkat ketercapaiannya pada saat siswa selesai proses belajar mengajarnya di sekolah. Tujuan pendidikan bersifat jangka panjang yaitu menyiapkan manusia yang baik. Manusia yang baik kadangkala tidak langsung dirasakan sebagai bukti tercapainya tujuan pendidikan tersebut, melainkan setelah mengalami proses panjang dalam rentang kehidupan manusia tersebut.

Ketiga, peserta didik di satu pihak sebagai pelanggan yang harus diberikan pelayanan pendidikan dan pembelajaran terbaik, namun di sisi lainnya sebagai manusia dapat menentukan sendiri pilihan terbaiknya.

Pembentukan manusia tidak sama dengan pembentukan barang yang mudah direkayasa menjadi bentuk-bentuk yang baru.

Keempat, kepala sekolah dan guru memiliki profesi yang sama yaitu latar belakang guru. Sistem koordinasi antara kepala sekolah dan

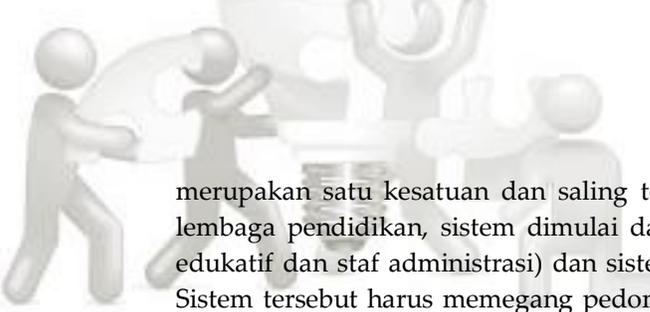


guru terkadang menjadi saling bergesekan; tidak sebagai atasan dan bawahan sebagaimana dalam perusahaan.

Kelima, manajemen sekolah menghadapi masalah fragmentatif, sehingga pengambilan keputusan sekolah banyak dipengaruhi oleh faktor tuntutan dari pihak luar, seperti wali siswa, pemerintah, dan lapangan kerja. Unsur-unsur tersebut berada di luar dan sangat beragam kepentingan, tidak dalam jajaran manajemen sekolah, sehingga tarik menarik kepentingan sukar dihindarkan. *Keenam*, kepala sekolah memiliki tugas mengajar yang sering menjadi sibuk, sehingga kurang memiliki waktu untuk melaksanakan manajemen mutu sekolah. Tugas rangkap sering kali menyebabkan tidak optimalkan tugas tersebut, karena tugas satu dengan yang lainnya tidak dapat dibatasi jelas. Menjadi guru harus profesional, demikian juga menjadi kepala sekolah harus profesional. Profesional dalam dua bidang secara bersamaan sering kali menjadi kendala.

Permasalahan yang terjadi dalam bidang pendidikan di atas menjadi fenomena yang melekat dengan lembaga pendidikan. Kesulitan mewujudkan manajemen mutu dalam lembaga pendidikan yaitu pelanggan pendidikan ikut memerankan peran penting dalam mutu belajarnya. Pelanggan pendidikan memiliki fungsi yang unik dalam menentukan mutu dari apa yang mereka terima dari dunia pendidikan. Perbaikan mutu dalam bidang pendidikan bukanlah semata-mata soal *physical-product*, seperti yang terjadi dalam bidang industri atau pabrik, karena *raw input* pendidikan adalah manusia dan hasil pendidikan adalah manusia yang akan teruji lagi kemampuannya pada saat individu itu berinteraksi dengan manusia lain dalam hidup dan kehidupan.¹⁵ Mutu hasil pendidikan formal sangat dipengaruhi oleh mutu input dan mutu proses pembelajarannya. Oleh karena itu, seluruh komponen dalam sistem sekolah diarahkan secara terpadu untuk mendukung terciptanya proses transformasi yang sebaik-baiknya. Faktor kesuksesan dalam manajemen mutu sektor pendidikan menurut Fusco antara lain:

Pertama, kepemimpinan yang kuat. Semua unsur pimpinan harus mendukung penerapan filosofi manajemen mutu. Mutu pendidikan akan terwujud apabila dilaksanakan secara menyeluruh, bukan departemental. *Kedua*, perbaikan sistem secara berkesinambungan. Sistem merupakan serangkaian proses yang



merupakan satu kesatuan dan saling terkait satu sama lain. Dalam lembaga pendidikan, sistem dimulai dari penerimaan pegawai (staf edukatif dan staf administrasi) dan sistem penerimaan peserta didik. Sistem tersebut harus memegang pedoman mutu adalah nomor satu (*quality first*). *Ketiga*, metode statistik, yang dimaksud di sini, bahwa setiap personel yang melaksanakan manajemen mutu harus berani berbicara berdasarkan data atau fakta. *Keempat*, memiliki visi dan nilai bersama. Visi dan nilai bersama mengandung arti sepakat. Sepakat untuk menjadikan mutu sebagai *the way of life*. *Kelima*, pesan dan perilaku konsisten disampaikan kepada pelanggan. Menurut Edward Sallis bahwa bervariasi faktor yang mempengaruhi mutu pendidikan yaitu:

1. Desain kurikulum,
2. Sarana prasarana dan pemeliharannya,
3. Lingkungan belajar,
4. Sistem dan prosedur,
5. Sumber daya dan pengembangan staf.

Menurut Ariani, manajemen mutu untuk sektor pendidikan berkaitan dengan beberapa aspek, yaitu:

1. Kurikulum,
2. Penggunaan sumber daya,
3. Pengaturan biaya,
4. Penggunaan teknologi,
5. Pembelajaran,
6. Hubungan kerja sama dengan sektor lain,
7. Masalah peraturan pemerintah.

Tuntutan manajemen mutu menghendaki adanya perubahan budaya, yaitu dari budaya slogan (*buzzword*) menjadi budaya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), sehingga meletakkan mutu di atas segala-galanya. Kondisi ini memerlukan tekad menyeluruh mulai dari pimpinan puncak sampai staf sebagai pelaksana. Pelaksanaan tugas bukan hanya karena kewajiban jam kerja, melainkan semangat budaya *customer satisfaction*. Oleh karena itu, tantangan yang harus diubah

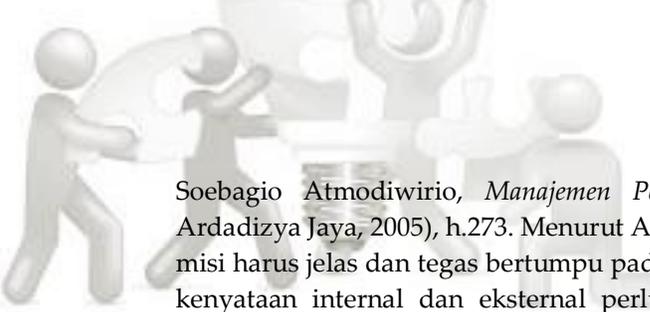
A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a group discussion or presentation.

yaitu dari pelayanan sesempatnya menjadi pelayanan prima. Edward Sallis, *Op. Cit.*, h.50 Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas: Pendekatan Sisi Kualitatif*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2003), h.249.

Dalam manajemen mutu seperti ini lebih lanjut harus menjadi perubahan budaya (*culture change*). *Culture change* dalam manajemen mutu bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, baik pelanggan internal yang meliputi *staf edukatif* maupun *non-edukatif* juga pelanggan eksternal meliputi peserta didik, orang tua, pemerintah, stakeholder, lapangan kerja dan masyarakat luas lainnya. Kebutuhan dan harapan seluruh pelanggan pendidikan tersebut dapat terwujud apabila dicapai tingkat kepuasan dari pemberi jasa.

C. Manajemen Mutu Lembaga Pendidikan Islam Unggulan

Lembaga pendidikan perlu berorientasi ke masa depan tentang apa yang diharapkan sehingga mampu mengantisipasi kondisi dan kinerja yang lebih baik di masa yang akan datang. Lembaga pendidikan Islam yang memiliki nilai sejarah di Indonesia perlu mengantisipasi kecenderungan perkembangan historis, kultural, dan nilai-nilai yang berkembang. Kompetensi keunggulan dan keunikan pendidikan Islami perlu ditegaskan sejalan dengan norma keIslaman yang menjadi dasar pendidikannya. Harapan mutu pendidikan Islam unggulan ke depan harus berada di atas standar tertinggi berdasarkan ambisi dan aspirasi positif dari *stakeholders*. Visi pendidikan Islam unggulan yang dirumuskan perlu melihat kaitan dengan masa depan Islam di Indonesia. Dalam hal ini, visi memiliki nilai antisipatif, perlu ada kemampuan memprediksi masa depan berdasarkan indikator-indikator perubahan dan perkembangan yang teratur. Suatu organisasi harus memiliki visi yang berani agar tetap eksis. Visi yang berani merupakan unsur pokok dalam melakukan rekayasa ulang. Setiap organisasi pasti ingin eksis dalam setiap perubahan zaman. Misi pendidikan Islam unggulan berupa tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan rencana tindakan perlu dideskripsikan sehingga dapat dipahami seluruh komunitas pendidikan Islam unggulan. Misi ini dirumuskan sesuai dengan visi lembaga pendidikan pendidikan Islam unggulan. Dalam hal ini, terdapat kaitan erat antara visi dan misi. 20Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islami di Indonesia*, (Jakarta: Logos, 2001), h. 175.

A stylized illustration in the top left corner shows several human figures in various poses, some appearing to be in a meeting or collaborative work environment. One figure is pointing, another is holding a document, and others are gesturing, suggesting teamwork and communication.

Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Ardadizya Jaya, 2005), h.273. Menurut A. Malik Fadjar, bahwa visi dan misi harus jelas dan tegas bertumpu pada kenyataan. Oleh karena itu, kenyataan internal dan eksternal perlu diidentifikasi dengan baik ketika merumuskan visi dan misi pendidikan Islam unggulan. Pendapat ini memperkuat perlunya penjaminan mutu internal dan eksternal. Agar lembaga pendidikan Islam unggulan tetap eksis di tengah persaingan global, perlu memiliki strategi peningkatan mutu dan cara pengukurannya. Strategi tersebut pada dasarnya bertumpu pada kemampuan memperbaiki dan merumuskan visinya setiap zaman yang dituangkan dalam rumusan tujuan pendidikan yang jelas. Tujuan tersebut, dirumuskan dalam program-program dengan sasaran yang hendak dicapai. Turney C, et. all. menjelaskan tentang visi sebagai variabel kritis yaitu bahwa visi yang tidak ditegaskan mirip sekali dengan ledakan petir. Ia mungkin memancarkan cahaya untuk waktu singkat, tetapi ia menyamar secara serampangan dan dapat berbahaya. Oleh karena itu, visi harus dipersiapkan secara teliti yang mengandung sasaran dan nilainilai organisasi. Visi merupakan indikator penting dalam mengelola sistem organisasi. Visi sebagai kekuatan abstrak yang menjadi sumber energy organisasi dalam mencapai tujuan. Visi harus dijabarkan ke dalam sejumlah misi yang mengisyaratkan adanya kegiatan-kegiatan untuk dilaksanakan sesuai kepentingan organisasi. Tatkala misi dilaksanakan, keberadaan strategi menjadi agenda penting karena merupakan cara terbaik yang dipilih dalam mencapai tujuan secara efektif. Menurut Sallis bahwa diperlukan adanya proses didalam pengembangan mutu, yang terdiri atas misi yang jelas dan spesifik.

Pemakai jasa pendidikan harus mendapatkan perhatian yang jelas. Strategi untuk mencapai misi melibatkan seluruh potensi baik internal maupun eksternal. Pengembangan mutu pendidikan perlu pemberdayaan seluruh pegawai dengan cara menghilangkan kendala dan membantu. Malik Fadjar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005), h.61. Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islami di Indonesia*, (Jakarta: Kencana, 2003), h. 171. Turney C, et. all., *The School Manager: Educational Management Roles and Task*, (Sydney Australia: Allen & Ubwin Pty Ltd, 1999), 64-65. mereka dalam meningkatkan kontribusi maksimal kepada

A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a group discussion or presentation.

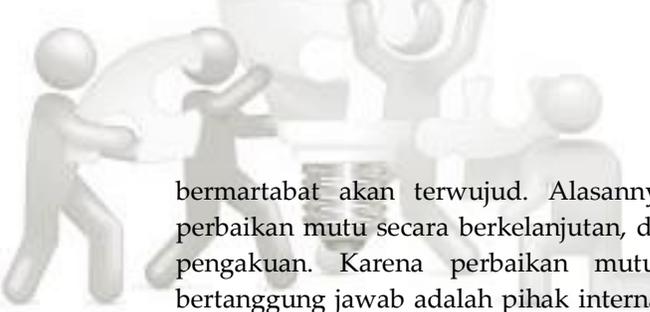
lembaga melalui pengembangan kelompok kerja efektif, penerapan dan evaluasi terhadap efektivitas kelembagaan dilihat dari tujuan yang telah disepakati bersama. Sedangkan sasaran manajemen mutu, antara lain fokus pada pelanggan. Dalam manajemen mutu, pelanggan dibagi dua yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal yaitu siswa, guru dan tenaga lain. Sedangkan pelanggan eksternal yaitu pemerintah, masyarakat dan pihak swasta. Sasaran lembaga pendidikan Islam unggulan harus terobsesi pada jaminan mutu. Mengembangkan jaminan mutu perlu pendekatan ilmiah.

Penjaminan mutu perlu komitmen semua pihak sehingga perbaikan sistem terus-menerus baik melalui pendidikan pelatihan, maupun seminarseminar ilmiah. Sasaran manajemen mutu tersebut, dirumuskan bersama dan dilaksanakan bersama untuk kemudian dievaluasi bersama. Sasaran lembaga pendidikan Islam unggulan merupakan rumusan harapan secara komprehensif yang harus dipenuhi dalam upaya menciptakan mutu sumber daya manusia berupa lulusan. Sasaran harus tepat sesuai dengan mutu pendidikan yang diharapkan.

Tujuan lembaga pendidikan Islam unggulan merupakan hasil khusus yang diharapkan sesuai dengan kebutuhan dan standar yang dituntut oleh pihak yang berkepentingan internal dan eksternal, termasuk pasar kerja. Masing-masing lembaga pendidikan Islam memiliki tujuan. Namun demikian, tujuan perlu dirumuskan dengan baik sesuai dengan keunggulan dan karakteristik masing-masing. Mutu peserta didik di lembaga pendidikan Islam unggulan tentunya memiliki nilai tambah dibandingkan dengan sekolah lainnya, karena di lembaga pendidikan Islam selain ilmu keislaman yang dipelajari juga ilmu-ilmu sains, teknologi dan seni.

Dengan memperhatikan fokus jaminan mutu untuk mewujudkan pengembangan teori manajemen mutu sesuai dengan kebutuhan. Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (London: Kogan Page, 1993), h.36. organisasi dan selanjutnya memberikan bukti kinerja manajemen yang profesional sangat membantu dalam memberikan kepercayaan masyarakat dan pemerintah terhadap lembaga-lembaga pendidikan Islam.

Melalui implementasi manajemen mutu lembaga pendidikan Islam unggulan maka pendidikan di Indonesia menuju bangsa yang



bermartabat akan terwujud. Alasannya, karena dapat dilakukan perbaikan mutu secara berkelanjutan, dapat akuntabilitas, dan dapat pengakuan. Karena perbaikan mutu sebenarnya yang paling bertanggung jawab adalah pihak internal lembaga pendidikan, maka pihak internal harus menguasai teori-teori manajemen mutu. Setelah dikuasai teori tersebut dilaksanakan secara berkala dalam program kerja internal lembaga pendidikan Islam bersangkutan. Dampak dari hasil-hasil ini secara cepat ataupun lambat, akan menjamin terwujudnya kualitas pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islami di Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2003
- Abuddin Nata, *Manajemen Pendidikan: Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana,
- A.Malik Fadjar, *Holistika Pemikiran Pendidikan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005
- A.V. Feigenbaum, *Total Quality Control*, 4th ed New York: McGraw-Hill, 1991 Crosby, *Quality Without Tears: The Art of Hassle-Free Management* Milwaukee, WI: Quality Press, 1984
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2007
- David A. Waldman, *The Contributions of Total Quality Management to A Theory of Work Performance*, (Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3 tahun 1994
- Dorothea Wahyu Ariani, *Manajemen Kualitas: Pendekatan Sisi Kualitatif*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2003
- Edward Sallis dan Peter Hingley, *College Quality Assurance Systems*, (Mendip Paper MP 020, Blagdon, The Staff College, 1991
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page, 1993
- Fusco, A.A., "Translating TQM into TQS," dalam *Quality Progress Journal*, May, 1994

- 
- Husni Rahim, *Arah Baru Pendidikan Islami di Indonesia*, Jakarta: Logos, 2001
- Luther Gulick, *Paper on The Science of Administration in Organization and Management Theory and Practice*, Washington: The American University Press, 1957
- M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2005
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Rosdakarya, 2000
- Soebagio Atmodiwirio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2005
- Turney C, et. all., *The School Manager: Educational Management Roles and Task*, Sydney Australia: Allen & Ubwin Pty Ltd, 1999
- 

BAB X

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Dr. Rusi Rusmiati Aliyah, M.Pd.

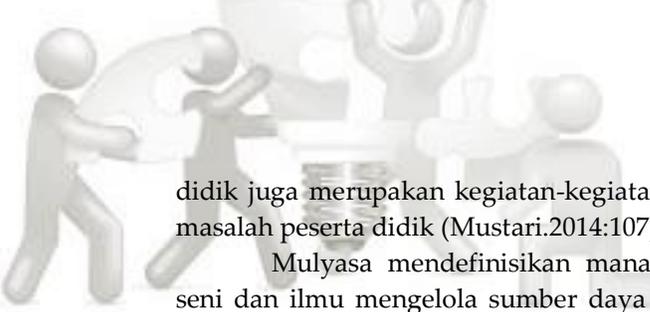
Universitas Djuanda Bogor, rusi.rusmiati@unida.ac.id

Dr. Sri Harini, M.Si.

Universitas Djuanda Bogor, sri_harini@unida.ac.id

A. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik (*Pupil Personnel Administration*) adalah layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti perkembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang. Manajemen peserta didik juga dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah. Manajemen peserta

A faint, stylized illustration in the top left corner shows several human figures in various poses, some appearing to be in a meeting or collaborative work environment. One figure is pointing, another is holding a document, and others are in the background, suggesting a team or organizational context.

didik juga merupakan kegiatan-kegiatan yang bersangkutan dengan masalah peserta didik (Mustari.2014:107).

Mulyasa mendefinisikan manajemen peserta didik sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Yang lain mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif, efisien, mandiri, dan akuntabel (Mulyasa.2003:23).

Lebih lanjut lagi Manajemen Peserta Didik dapat diartikan sebagai suatu proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa di suatu sekolah mulai dari perencanaan, penerimaan siswa, pembinaan yang dilakukan selama siswa berada di sekolah, sampai dengan siswa menyelesaikan pendidikannya di sekolah. Dengan kata lain manajemen peserta didik merupakan keseluruhan proses penyelenggaraan usaha kerjasama dalam bidang kesiswaan dalam rangka pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Namun, tidak semua hal yang berhubungan dengan peserta didik termasuk dalam Manajemen peserta didik. Pekerjaan mengenai peserta didik kadang-kadang termasuk dalam manajemen peserta didik, tetapi adakalanya termasuk dalam manajemen lain. Mengelompokkan peserta didik untuk membentuk kelompok belajar termasuk kedalam manajemen kurikulum, tetapi mencatat hasil belajar peserta didik dapat dikelompokkan kedalam manajemen peserta didik (Arikunto.2008:57).

Manajemen Peserta Didik juga dapat diartikan sebagai suatu proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa di suatu sekolah mulai dari perencanaan, penerimaan siswa, pembinaan yang dilakukan selama siswa berada di sekolah, sampai dengan siswa menyelesaikan pendidikannya di sekolah. Dengan kata lain manajemen kesiswaan merupakan keseluruhan proses penyelenggaraan usaha kerjasama dalam bidang kesiswaan dalam rangka pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah. Dengan demikian Manajemen peserta didik itu bukanlah dalam bentuk kegiatan-kegiatan pencatatan peserta didik saja, melainkan meliputi aspek yang lebih luas lagi, yang secara operasional dapat dipergunakan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan (Rugaiyah.2010:53).

A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a group discussion or presentation.

Dari beberapa definisi tentang manajemen peserta didik tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen peserta didik adalah pengelolaan segala sesuatu yang berkaitan dengan peserta didik, baik itu proses pembelajaran di dalam kelas maupun proses pengembangan potensi peserta didik di luar kelas. Selain itu juga mengatur pelayanan yang didapat peserta didik, kegiatan peserta didik, mulai dari peserta didik terdaftar dalam suatu lembaga sekolah sampai ia lulus dari lembaga sekolah tersebut agar tujuan dari pendidikan itu tercapai dengan sempurna.

B. Tujuan dan Fungsi Manajemen Peserta Didik

Tujuan umum dari manajemen peserta didik ialah mengatur segala kegiatan-kegiatan peserta didik agar semua kegiatan-kegiatan tersebut dapat menunjang proses belajar mengajar di sekolah. Sehingga proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, dan teratur serta dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan (Imron.2011:12).

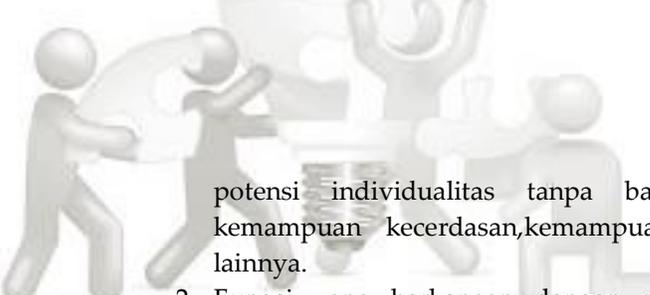
Tujuan khusus dari manajemen peserta didik adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotorik peserta didik.
2. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik.
3. Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik
4. Dengan terpenuhinya 1, 2, 3 di atas diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka.

Fungsi Manajemen Peserta didik secara umum adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri semaksimal mungkin baik dari segi individualitasnya, sosialnya, aspirasinya, kebutuhan dan segi potensi lainnya dari peserta didik (Mustari.2014:109).

Secara khusus fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai berikut:

1. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas peserta didik adalah agar mereka dapat mengembangkan potensi-



potensi individualitas tanpa banyak terhambat. Meliputi kemampuan kecerdasan, kemampuan bakat dan kemampuan lainnya.

2. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik adalah agar peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan sebayanya, orang tua dan keluarganya, lingkungan sosial sekolahnya dan lingkungan sosial lingkungan.
3. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik adalah agar peserta didik tersalur hobi, kesenangan dan minatnya. Karena hobi juga merupakan penunjang terhadap pengembangan diri peserta didik secara keseluruhan.
4. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan kesejahteraan peserta didik adalah agar peserta didik sejahtera dalam hidupnya. Kesejahteraan sangat penting karena dengan demikian ia akan juga turut memikirkan kesejahteraan sebayanya (Mulyasa.2007:73).

C. Prinsip-prinsip Manajemen Peserta Didik

Agar tujuan dan fungsi manajemen peserta didik dapat tercapai, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya. Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah. Oleh karena itu, ia harus mempunyai tujuan yang sama dan mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan (Mulyasa. 2009: 79).
2. Penyelenggaraan harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat satu program dilaksanakan (Mustari.2014:109).
3. Manajemen peserta didik harus mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik para peserta didik. Segala bentuk kegiatan, baik itu ringan, berat, disukai atau tidak disukai oleh peserta didik, haruslah diarahkan untuk mendidik peserta didik dan bukan untuk yang lainnya (Mulyasa.2009: 79).
4. Kegiatan manajemen peserta didik harus diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan memiliki banyak perbedaan. Perbedaan-

A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated around a table, some looking towards the speaker. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

perbedaan yang ada pada peserta didik tidak diarahkan bagi munculnya konflik diantara mereka melainkan justru mempersatukan dan saling memahami dan menghargai. Kegiatan manajemen peserta didik harus dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.

5. Kegiatan manajemen peserta didik harus mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Prinsip kemandirian demikian akan bermanfaat bagi peserta didik tidak hanya ketika disekolah, melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat. Ini mengandung arti bahwa ketergantungan peserta didik haruslah sedikit demi sedikit dihilangkan melalui kegiatan-kegiatan peserta didik .

D. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik

Secara umum manajemen kesiswaan atau manajemen peserta didik sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Manajemen kesiswaan adalah kegiatan pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa mulai dari penerimaan hingga keluarnya peserta didik dari suatu sekolah. Pengelolaan peserta didik sangat penting dalam dunia pendidikan, karena tanpa pengelolaan peserta didik, sekolah tidak dapat mengetahui cara mengatur kegiatan dalam sekolah dan mendapatkan tujuan yang diinginkan (Aliyyah, et.al:2019). Secara rinci, ruang lingkup peserta didik adalah sebagai berikut:

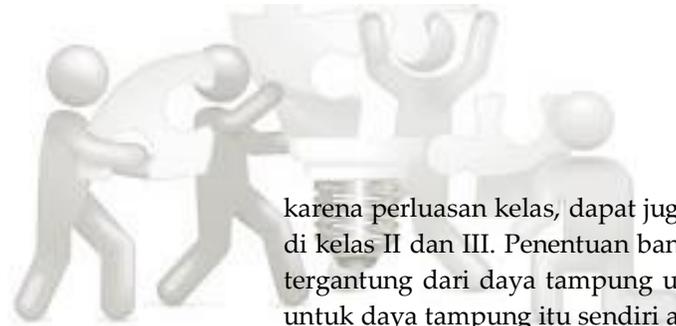
1. Perencanaan Peserta Didik

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam manajemen kesiswaan yaitu mengadakan perencanaan. Peserta didik harus direncanakan, karena dengan adanya perencanaan segala sesuatunya dapat dipikirkan dengan matang. Dengan demikian, masalah-masalah yang muncul akan dapat ditangani sesegera mungkin.

Langkah yang pertama yaitu perencanaan terhadap peserta didik, yang meliputi kegiatan;

a. Menentukan Banyaknya Siswa Yang Diterima

Biasanya siswa baru yang diterima adalah hanya untuk kelas I, namun apabila masih ada tempat untuk kelas-kelas lain atau



karena perluasan kelas, dapat juga diterima untuk siswa baru di kelas II dan III. Penentuan banyaknya siswa yang diterima tergantung dari daya tampung untuk tahun tersebut. Rumus untuk daya tampung itu sendiri adalah:

$$DT = (B \times M - TM)$$

DT = Daya Tampung

B = Banyaknya bangku yang ada

M = Muatan Bangku

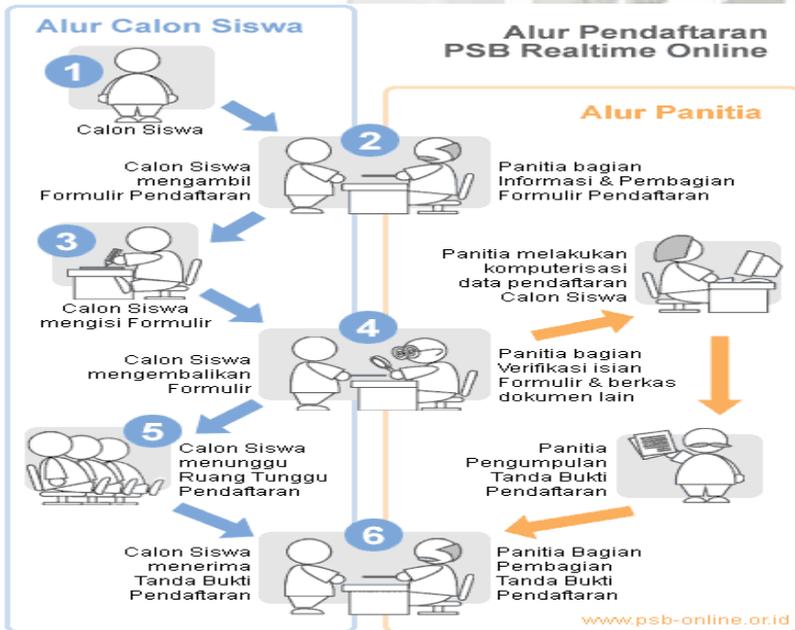
TM = Banyaknya siswa yang tinggal kelas

- b. Menyusun program kegiatan kesiswaan yaitu visi dan misi sekolah, minat dan bakat siswa, sarana dan prasarana yang ada, anggaran yang tersedia dan tenaga kependidikan yang tersedia. (Arikunto.2008: 63)

2. Rekrutmen Peserta Didik Baru

Rekrutmen peserta didik pada hakikatnya proses pencarian, menentukan peserta didik yang nantinya akan menjadi peserta didik di lembaga sekolah yang bersangkutan (Mohamad Mustari.2014:111). Kegiatan penerimaan siswa baru dimaksudkan agar sekolah dapat menerima siswa sesuai dengan daya tampung sekolah, ketersediaan fasilitas, staf dan tenaga pengajar juga kesiapan siswa untuk belajar pada sekolah yang dituju. Langkah-langkah dalam kegiatan ini adalah: (a) Pembentukan Panitia, (b) Pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan peserta didik baru yang dilakukan secara terbuka, (c) Pendaftaran (Tim Dosen Adpen.2009:78).

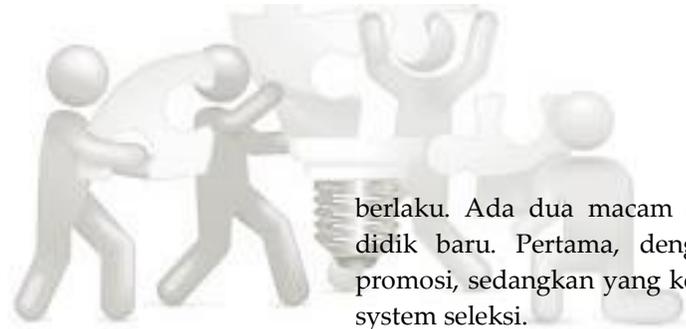
Berikut merupakan alur Pendaftaran Siswa Baru :



Gambar 10.1 Alur Penerimaan Siswa Baru

Sumber : <https://psb-online.or.id>

- Syarat-syarat Pendaftaran
Syarat-syarat pendaftaran diantaranya adalah:
 - Umur sesuai dengan tingkat sekolah
Untuk kelas 1 SD wajib diterima anak-anak yang berumur 7-12 tahun.
 - Mengisi formulir yang disediakan
 - Salinan surat kelahiran
 - Salinan Kelakuan Baik
 - Surat Kesehatan (kadang-kadang merupakan syarat khusus)
 - Membayar uang pendaftaran
- Seleksi
Seleksi peserta didik merupakan kegiatan pemilihan calon peserta didik untuk menentukan diterima atau tidaknya calon peserta didik di lembaga pendidikan yang bersangkutan berdasarkan ketentuan yang



berlaku. Ada dua macam sistem penerimaan peserta didik baru. Pertama, dengan menggunakan system promosi, sedangkan yang kedua dengan menggunakan system seleksi.

3. Orientasi Peserta Didik

Kegiatan ini fokus pada pengenalan lingkungan belajar sehingga para peserta didik mengenal lingkungan dan budaya sekolahnya yang baru sehingga bisa menyesuainya. Tujuan dengan orientasi tersebut adalah agar siswa mengerti dan mentaati peraturan yang berlaku di sekolah, peserta didik dapat aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan sekolah, dan siap menghadapi lingkungan baru secara fisik, mental dan emosional (Daryanto.2005:55).

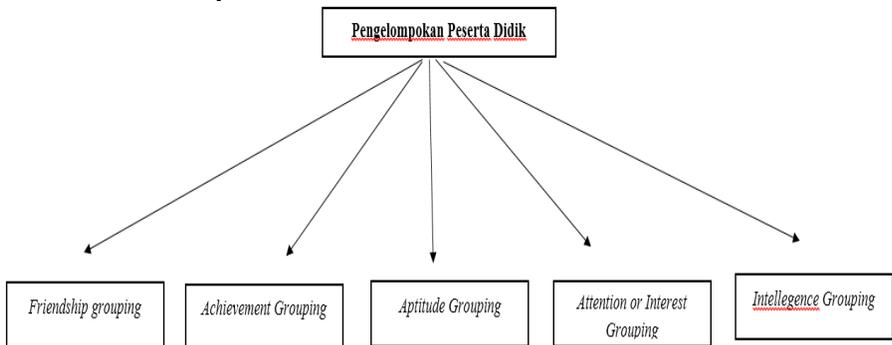
4. Pengelompokan Peserta Didik

Sebelum peserta didik yang sudah diterima mengikuti kegiatan belajar, terlebih dahulu perlu ditempatkan dan dikelompokkan dalam kelompok belajarnya.

Menurut William A. Jeager yang diperhatikan dalam pengelompokan belajar yaitu :

- a. Fungsi Integrasi, yaitu dalam pengelompokan peserta didik menurut umur, jenis kelamin dan sebagainya.
- b. Fungsi perbedaan, yaitu dalam pengelompokan peserta didik berdasarkan pada perbedaan individu, misalnya : bakat, kemampuan, minat dan sebagainya.

Dasar-dasar pengelompokan peserta didik berdasarkan lima macam, yaitu :



Gambar 10.2 Pengelompokan peserta didik



Sumber: (Tim Dosen Apden. 2009)

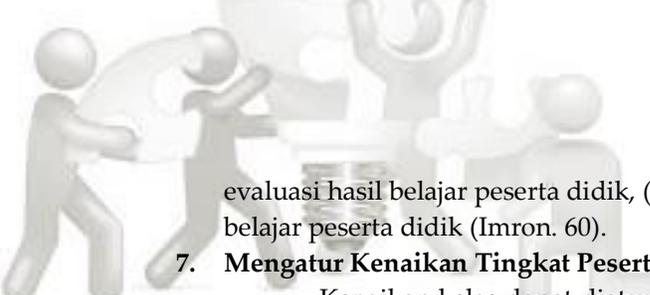
- a. *Friendship grouping*, pengelompokkan peserta didik berdasarkan kesukaan dalam memilih teman diantaranya peserta didik itu sendiri.
- b. *Achievement Grouping*, pengelompokkan belajar dalam hal ini adalah campuran antara peserta didik yang berprestasi tinggi dan peserta didik yang berprestasi rendah.
- c. *Aptitude Grouping*, pengelompokkan peserta didik berdasarkan atas kemampuan dan bakat yang sesuai dengan apa saja yang dimiliki oleh peserta didik itu sendiri.
- d. *Attention or Interest Grouping*, pengelompokkan peserta didik berdasarkan atas perhatian atau minat yang didasari oleh kesenangan peserta didik itu sendiri.
- e. *Intellegence Grouping*, pengelompokkan yang didasarkan atas hasil tes intelegensi yang diberikan kepada peserta didik (Tim Dosen Apden. 2009:80).

5. Pembinaan Peserta didik

Salah satu tujuan pendidikan adalah menghasilkan para lulusan yang berkualitas. Tinggi rendahnya kualitas pendidikan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor itu ialah penilaian yang dilakukan oleh guru atau lembaga kependidikan. Berarti pula bahwa penilaian-penilaian menurut keobjektifan dari penilai. Nilai kemajuan peserta didik dilakukan dengan cara mengisi buku laporan pendidikan atau raport. Peralatan dan perlengkapan yang diperlukan itu berupa: (1) Buku Induk, (2) Buku Klapper, (3) Daftar presensi, (4) Daftar mutasi peserta didik, (5) Daftar nilai, (6) Legger, (7) Buku Rapor

6. Mengatur Evaluasi Hasil Belajar Peserta Didik

Evaluasi hasil belajar terhadap peserta didik sangat perlu dilakukan, agar diketahui perkembangan mereka dari waktu ke waktu. Evaluasi hasil belajar peserta didik dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana peserta didik telah dapat menampilkan performa sesuai yang diharapkan. Kegiatan yang termasuk dalam bagian ini yaitu: (a) Alasan perlunya evaluasi hasil belajar peserta didik, (b) Batasan evaluasi hasil belajar peserta didik, (c) Teknik-teknik evaluasi hasil belajar peserta didik, (d) Kriteria-kriteria



evaluasi hasil belajar peserta didik, (e) Tindak lanjut evaluasi hasil belajar peserta didik (Imron. 60).

7. Mengatur Kenaikan Tingkat Peserta Didik

Kenaikan kelas dapat diatur sesuai dengan kebijakan dari masing-masing sekolah. Dalam kenaikan kelas sering terjadi masalah-masalah yang memerlukan penyelesaian secara bijak. Masalah ini dapat diperkecil jika data-data tentang hasil evaluasi siswa obyektif dan mendayagunakan fungsi. Juga para guru harus berhati-hati dalam memberikan nilai hasil evaluasi belajar kepada siswa.

8. Mengatur Peserta Didik yang Mutasi dan Drop Out

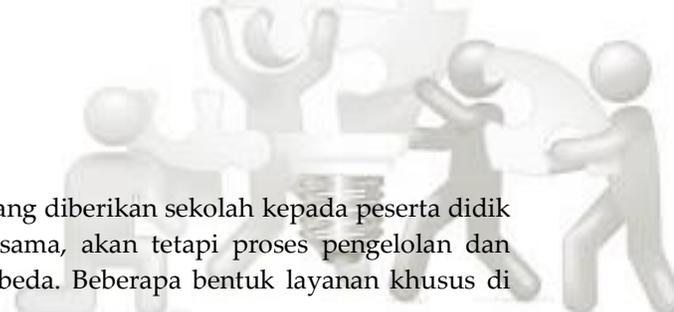
Mutasi dan *drop out* seringkali membawa masalah di dunia pendidikan. Oleh karena itu, keduanya harus ditangani dengan baik, agar tidak mengakibatkan keruwetan dan keribetan yang berlarut-larut, sehingga pada akhirnya akan mengganggu aktivitas sekolah secara keseluruhan.

9. Kode Etik, Pengadilan, Hukuman dan Disiplin Peserta Didik

Pendidikan disini didasarkan atas norma-norma tertentu bagi peserta didik. Norma-norma dan aturan-aturan tersebut, mengharuskan peserta didik untuk mengikutinya. Selain itu, para pendidik selayaknya juga menjadi contoh terdepan dalam hal pentaatan terhadap tradisi dan aturan yang dikembangkan di lembaga pendidikan.

E. Layanan Khusus Peserta Didik

Manajemen layanan khusus di sekolah ditetapkan dan diorganisasikan untuk mempermudah atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus peserta didik di sekolah. Layanan khusus diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Pendidikan di sekolah juga berusaha agar peserta didik senantiasa berada dalam keadaan baik. Baik disini menyangkut aspek jasmani maupun rohaninya. Berdasarkan uraian tersebut maka manajemen layanan khusus adalah suatu proses kegiatan memberikan pelayanan kebutuhan kepada peserta didik untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien (Mustari. 115).

A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated around a table, some looking at a screen or document. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

Layanan khusus yang diberikan sekolah kepada peserta didik tersebut pada umumnya sama, akan tetapi proses pengelolaan dan pemanfaatannya yang berbeda. Beberapa bentuk layanan khusus di sekolah adalah layanan:

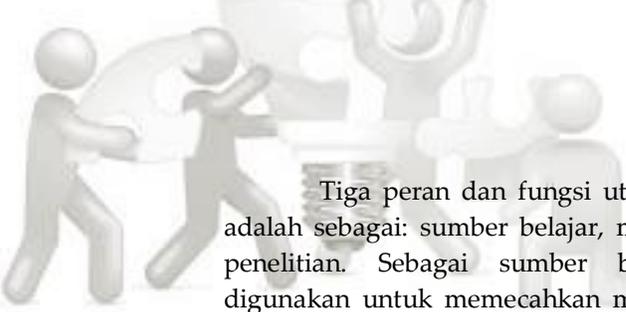
1. Layanan Khusus Perpustakaan Sekolah

Perpustakaan sekolah merupakan perangkat kelengkapan pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Keberadaan perpustakaan di sekolah sangatlah penting. Perpustakaan sekolah sering disebut sebagai jantungnya sekolah, perpustakaan juga dipandang sebagai kunci bagi ilmu pengetahuan dan inti setiap proses pembelajaran di sekolah. Bagi siswa perpustakaan bisa menjadi penyedia bahan pustaka yang memeperkaya dan memeperluas cakrawala pengetahuan, meningkatkan keterampilan, membantu siswa dalam mengadakan penelitian, memperdalam pengetahuannya berkaitan dengan subjek yang diamati, serta meningkatkan minat baca siswa dengan adanya bimbingan membaca, dan sebagainya.

Tujuan perpustakaan sekolah :

- a. Mengembangkan minat, kemampuan dna kebiasaan membaca khususnya serta mendayagunakan budaya tulisan.
 - b. Mendidik peserta didik agar mampu memelihara dan memanfaatkan bahan pustaka secara efektif dan efisien.
 - c. Meletakkan dasar kearah belajar mandiri.
 - d. Memupuk bakat dan minat.
 - e. Mengembangkan kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari atas usaha dan tanggung jawab sendiiri (Tim Dosen Adpen. 2009: 87-88).
2. Layanan Khusus Laboratorium Sekolah

Laboratorium sekolah digunakan untuk melaksanakan praktek, eksperimen, meneliti, membuktikan teori-teori yang didapatkan di buku, dan sebagainya. Sehingga peserta didik akan mempunyai keyakinan mendalam bahwa apa yang mereka dapatkan secara teoritik memang dapat dibuktikan secara empirik. Oleh sebab itu laboratorium perlu dikelola agar dapat berperan maksimal untuk mendorong efektivitas serta optimalisasi proses pembelajaran di sekolah.



Tiga peran dan fungsi utama dari laboratorium sekolah adalah sebagai: sumber belajar, metode pendidikan, dan sarana penelitian. Sebagai sumber belajar, artinya laboratorium digunakan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan ranah kognitif, afektif, dan psikomotor atau melakukan percobaan. Sebagai metode pendidikan, meliputi metode pengamatan dan metode percobaan. sebagai sarana penelitian, berarti tempat dilakukannya berbagai penelitian sehingga terbentuk pribadi peserta didik yang bersikap ilmiah.

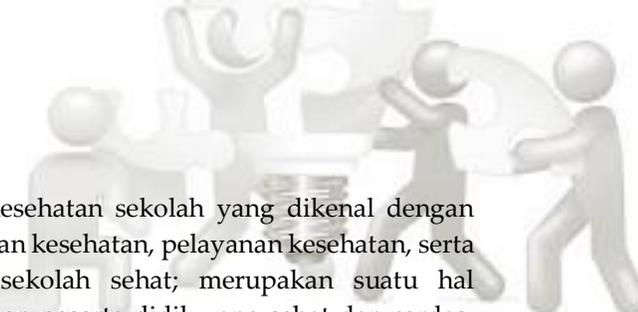
3. Layanan Khusus Ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler sebagai pendamping kurikuler di sekolah, memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk dapat mengembangkan potensi, minat, bakat, dan hobi yang dimilikinya di luar jam pelajaran wajib. Bahkan dalam praktiknya, pelajaran ekstrakurikuler seringkali menjadi ciri khas suatu sekolah.

Tujuan kegiatan ekstrakurikuler secara ideal adalah menumbuh kembangkan pribadi siswa yang sehat jasmani dan rohani, bertakwa kepada Tuhan YME, memiliki kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial, budaya dan alam sekitarnya, serta menanamkan sikap sebagai warga negara yang baik dan bertanggung jawab melalui berbagai kegiatan positif di bawah tanggung jawab sekolah. Kegiatan ekstrakurikuler tersebut diarahkan pada pembimbingan kecakapan hidup peserta didik, yang meliputi: kecakapan individual, kecakapan sosial, kecakapan vokasional, kecakapan intelektual, dan pembimbingan kepemudaan.

Sedangkan fungsi kegiatan ekstrakurikuler secara umum adalah untuk mengembangkan aspek-aspek kemanusiaan peserta didik secara utuh (afektif, kognitif, psikomotorik), mengembangkan potensi bakat dan minat peserta didik yang positif, meningkatkan kemampuan peserta didik dalam berinteraksi dengan lingkungannya, serta kecakapan dalam berkomunikasi yang dilaksanakan tanpa deskriminasi terhadap hak dan kewajiban peserta didik.

4. Layanan Khusus Usaha Kesehatan Sekolah



Program usaha kesehatan sekolah yang dikenal dengan Trias UKS yaitu: pendidikan kesehatan, pelayanan kesehatan, serta pembinaan lingkungan sekolah sehat; merupakan suatu hal penting dalam mewujudkan peserta didik yang sehat dan cerdas. Sebab sekolah adalah faktor yang paling banyak berpengaruh terhadap perkembangan kebiasaan hidup sehat anak di luar lingkungan keluarga. Pembinaan dan pengembangan usaha kesehatan sekolah adalah upaya pendidikan dan kesehatan yang dilaksanakan secara terpadu, terarah, dan bertanggung jawab dalam menanamkan, menumbuhkan, serta melaksanakan prinsip hidup sehat dalam kehidupan sehari-hari. Peranan sekolah pada masa kini menentukan kesehatan masyarakat di masa depan.

Tujuan minimum pelayanan kesehatan sekolah untuk membantu mengatasi masalah-masalah kesehatan anak dan remaja yang dapat mengganggu pencapaian maksimum dalam proses pendidikan dan pembelajaran, serta untuk membimbing anak dan remaja memahami akan pentingnya kesehatan fisik dan mental. Sasara utama UKS adalah meningkatkan atau membina kesehatan murid dan lingkungan hidupnya

Program Usaha Kesehatan Sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Mencapai lingkungan hidup yang sehat
- b. Pendidikan kesehatan
- c. Pemeliharaan kesehatan di sekolah

Pendidikan kesehatan dimulai dengan cara memberikan informasi bahwa kebiasaan hidup sehat merupakan modal utama dalam kehidupan misalnya tempat tinggal yang sehat, mandi dua kali sehari, makanan bergizi dan sebagainya.

5. Layanan Khusus Kafetaria Sekolah

Layanan kantin atau kafetaria merupakan salah satu bentuk layanan khusus di sekolah yang berusaha menyediakan makanan dan minuman yang dibutuhkan siswa atau personil sekolah. Kantin sekolah sebagai bagian integral dari keseluruhan program sekolah, sehingga tidak dipandang sebagai tempat pembuat keuntungan atau bisnis semata. Kafetaria juga dimanfaatkan sebagai media penanaman nilai hidup sehat bagi peserta didik, misalnya kebiasaan untuk selalu memilih makanan yang bersih, sehat, dan bergizi. Oleh sebab itu kafetaria sekolah



harus dikelola dengan baik, bukan hanya dari sisi pengadaan makanan saja, namun kebersihan lokasi dan pelayanan sekolah pun harus dipastikan berkualitas tinggi.

Pada intinya keberadaan kafetaria/kantin sekolah tidak hanya sekedar untuk memenuhi kebutuhan makan-minum siswa semata, namun juga harus bisa dijadikan sebagai wahana untuk mendidik siswa tentang kesehatan, kebersihan, kejujuran, saling menghargai, nilai disiplin dan lainnya. Selain itu para pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah hendaknya ikut menjaga dan bertanggungjawab terhadap kebersihan, kesehatan, serta gizi makanan dan minuman yang dijual di kafetaria.

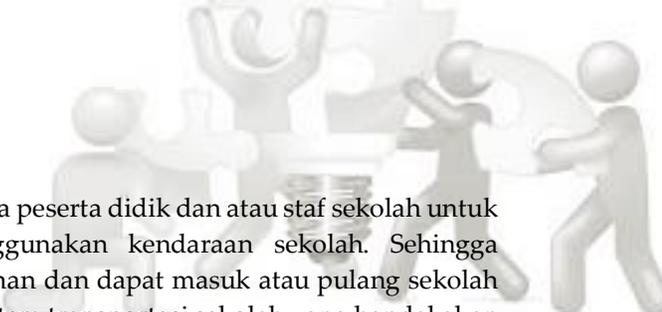
6. Layanan Khusus Koperasi Sekolah

Pembentukan koperasi sekolah di kalangan siswa dilaksanakan dalam rangka menunjang pendidikan siswa dan latihan berkoperasi. Koperasi sekolah sebagai langkah awal untuk menumbuhkan budaya koperasi dan bisadijadikan sebagai wadah untuk memperlihatkan atau bahkan menjual hasil karya atau usaha peserta didik pada saat mengikuti mata pelajaran kewirausahaan di sekolah. Koperasi sebagai organisasi harus dapat bekerja dan melaksanakan kegiatan usahanya untuk mencapai tujuan sehingga bisa mandiri atau berdiri sendiri. Hal itu juga merupakan sasaran akhir dari koperasi sekolah. Jika koperasi sekolah mampu berdiri sendiri, maka akan mampu membangun lingkungan sekolah yang lebih baik.

Terkait dengan kebutuhan siswa, usaha koperasi bisa berupa toko yang menyediakan kebutuhan belajar. Sedangkan terkait dengan kebutuhan guru, koperasi bisa menyediakan kebutuhan mengajar, sembako, ataupun usaha simpan pinjam dengan suku bunga yang lebih rendah daripada bank. Asalkan tujuan pokok dari kegiatan usaha koperasi sekolah adalah untuk siswa memperoleh keterampilan dalam praktek berusaha, serta untuk memenuhi kebutuhan para siswa yang menjadi anggotanya.

7. Layanan Khusus Transportasi Sekolah

Program transportasi sekolah seperti sudah tidak asing lagi di dunia pendidikan, karena hal ini dilakukan untuk memperlancar peserta didik dalam mengikuti proses belajar mengajar di sekolah. Pada prinsipnya, transportasi sekolah

A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated around a table, some with their hands raised as if in discussion or agreement. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

memberi fasilitas kepada peserta didik dan atau staf sekolah untuk menuju sekolah menggunakan kendaraan sekolah. Sehingga mereka akan merasa aman dan dapat masuk atau pulang sekolah dengan tepat waktu. Sistem transportasi sekolah yang handal akan mewujudkan keselamatan, keamanan, efisiensi, keadilan, serta pelestarian lingkungan. Oleh sebab itu dalam dunia pendidikan khususnya sekolah, diperlukan sebuah sistem yang mengatur mengenai manajemen transportasi sekolah.

Dampak dari adanya layanan transportasi sekolah dapat dirasakan oleh siswa, orang tua siswa, dan juga sekolah. Adanya transportasi sekolah dapat membantu siswa untuk lebih disiplin karena bisa datang dan pulang tepat pada waktunya. Sedangkan sekolah bisa meminimalisir keterlambatan siswa datang ke sekolah dan secara tidak langsung juga bisa mempromosikan sekolah kepada masyarakat agar masyarakat tertarik menyekolahkan anaknya di sekolah tersebut. Selain itu untuk orang tua siswa tidak perlu khawatir mengenai keselamatan anaknya karena sudah ada aturan yang telah disepakati bersama tentang adanya layanan transportasi sekolah dan secara tidak langsung juga akan meringankan beban orang tua.

8. Layanan Khusus Asrama Sekolah

Penghuni asrama adalah individu-individu siswa yang berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, baik dari segi pendidikan orang tua, status sosial ekonomi, dan adat istiadat. Oleh sebab itu hakekat kehidupan asrama bukan sekedar pembentukan kebiasaan saja, namun suatu proses pembentukan nilai. Atau dengan kata lain hidup di asrama untuk pembentukan nilai-nilai: keagamaan, kebenaran, kebersamaan, yuridis, keindahan, ekonomis, dan sebagainya. Sehingga dalam kehidupan asrama diperlukan sikap saling menghargai, saling mengakui, saling menerima dan memberi, dan saling mengembangkan diri sendiri.

9. Layanan Khusus Akselerasi

Program ini diselenggarakan oleh sekolah guna memberikan fasilitas bagi siswa yang memiliki kecerdasan di atas rata-rata agar bisa mempergunakan kecerdasannya itu untuk mempercepat proses belajarnya di sekolah. Sehingga ia dapat



dengan cepat naik ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sesuai kemampuannya.

Akselerasi sebagai model pelayanan, berarti siswa meloncat kelas dan mengikuti pelajaran tertentu pada kelas di atasnya. Sedangkan akselerasi sebagai model kurikulum, berarti mempercepat bahan ajar dari yang seharusnya dikuasai oleh siswa saat itu. Melalui program akselerasi diharapkan dapat mengakomodasi kemampuan dan kecerdasan luar biasa yang dimiliki oleh peserta didik, sehingga peserta didik dapat belajar sesuai dengan yang dibutuhkan. Sekolah hendaknya bersungguhsungguh dalam menyelenggarakan program akselerasi, karena banyak hal yang harus diperhatikan di antaranya kurikulum yang berbeda dengan kurikulum kelas reguler, yaitu kurikulum program akselerasi lebih padat disebabkan waktu yang ditempuh lebih singkat.

10. Layanan Khusus Kelas Inklusi

Pendidikan inklusi merupakan wadah ideal yang diharapkan bisa mengakomodasi pendidikan bagi semua, terutama anak-anak berkebutuhan khusus yang selama ini masih belum terpenuhi haknya untuk memperoleh pendidikan sebagaimana layaknya anak-anak lain. Melalui pendidikan inklusi, anak berkelainan dididik bersama-sama anak lainnya (normal) untuk mengoptimalkan potensi yang dimilikinya. Hal ini dilandasi oleh kenyataan bahwa di dalam masyarakat terdapat anak normal dan anak berkelainan (berkebutuhan khusus) yang tidak dapat dipisahkan sebagai suatu komunitas. Sehingga anak berkelainan mempunyai kesempatan dan peluang yang sama dengan anak normal untuk mendapatkan pelayanan pendidikan.

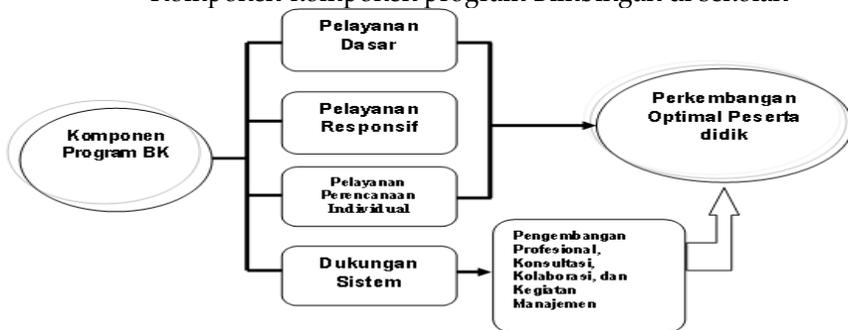
Konsep inklusi memberikan pemahaman mengenai pentingnya penerimaan anak-anak yang memiliki hambatan ke dalam kurikulum, lingkungan, dan interaksi sosial yang ada di sekolah. Hal ini menunjukkan bahwa kelas reguler juga merupakan tempat belajar yang relevan bagi anak berkelainan, apapun jenis kelainannya. Serta tidak ada kelas-kelas pembeda antara anak berkebutuhan khusus dengan anak normal pada umumnya. Jadi pendidikan inklusi adalah sistem penyelenggaraan pendidikan yang memberikan kesempatan kepada semua peserta

didik berkelainan untuk melaksanakan pendidikan di sekolah atau kelas reguler dengan melibatkan seluruh peserta didik tanpa kecuali. Artinya semua anak berkelainan dilayani di sekolah terdekat dalam kelas reguler bersama-sama teman seusianya.

F. Fungsi Bimbingan Di Sekolah

Pelaksanaan pendidikan disekolah perlu melibatkan tiga komponen pokok yaitu program instruksional yang baik, administrasi yang lancar, dan bimbingan yang terarah serta adanya sarana/prasarana yang memadai.

Komponen-komponen program Bimbingan di sekolah



Gambar 10.3 Komponen yang berfungsi pada bimbingan di sekolah

Sumber: (Tim Dosen Adpen. 2009)

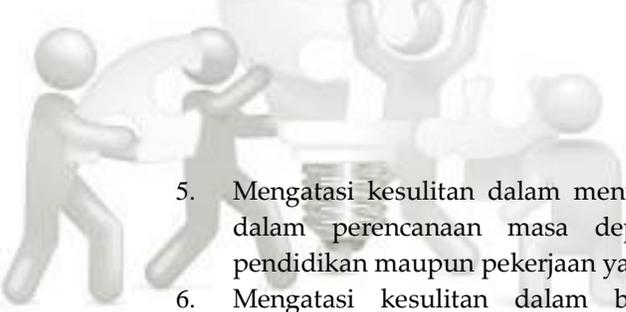
G. Tujuan Dilaksanakan Bimbingan Di Sekolah

Tujuan umum bimbingan di sekolah yaitu:

1. Mengembangkan pengertian dan pemahaman diri.
2. Mengembangkan pengetahuan tentang jenjang pendidikan dan jenis pekerjaan serta persyaratannya.
3. Mengembangkan pengetahuan tentang berbagai nilai dalam kehidupan keluarga dan masyarakat.
4. Mengembangkan kemampuan memecahkan masalah.
5. Mengembangkan kemampuan merencanakan masa depan dengan bertolak pada bakat, minat dan kemampuannya.

Tujuan khusus bimbingan di sekolah, agar peserta didik mampu:

1. Mengatasi kesulitan dalam memahami dirinya.
2. Memahami kesulitan dalam memahami lingkungannya.
3. Mengatasi kesulitan dalam memahami berbagai nilai.
4. Mengatasi kesulitan dalam mengidentifikasi kesulitan dan masalah pemecahannya.

- 
5. Mengatasi kesulitan dalam menyalurkan, minat, dan bakatnya dalam perencanaan masa depan baik yang menyangkut pendidikan maupun pekerjaan yang tepat.
 6. Mengatasi kesulitan dalam belajar dan hubungan sosial (Daryanto:59).

H. Pembinaan Alumni

Pembinaan alumni dilakukan untuk menyediakan wadah bagi para lulusan yang diikat dalam suatu organisasi sekolah. Organisasi alumni sekolah bertujuan untuk:

1. Membangun jaringan silaturahmi kepada para alumni sehingga tercipta rasa cinta terhadap almamater sekolah.
2. Memberdayakan alumni untuk membina siswa di sekolah almamater
3. Memberdayakan alumni untuk membantu mensukseskan program sekolah
4. Mendapatkan informasi tentang pemetaan alumni yang melanjutkan studi dan tempat kerja (sebaran pasar kerja alumni) (Rugaiyah:62).

DAFTAR PUSTAKA

- Aliyyah, R. R., Widyasari, Mulyadi, D., Ikhwan, S., & Pranansa, A. G. (2019). *Manajemen Kesiswaan pada Sekolah Dasar*. Didaktika Tauhidi: Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar p-ISSN 2442-4544 e-ISSN 2550-0252 Volume 6 Nomor 1, April 2019 doi: 10.30997/dt.v6i1.1355
- Arikunto, Suharsimi & Yuliana, Lia. (2008). *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Atmodiwirio, Soebagio. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya
- Daryanto. (1998). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. Depdiknas. 2000.
- Husaini Usman. (2010). *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Imron, Ali. (2012). *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.

- 
- Komarian, Aan dan Engkoswara. (2010). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Kurnadi, Dedy Achmad. *Pengelolaan Peserta Didik*. Dan termuat dalam <http://file.upi.edu/Direktori/Pengelolaan Pendidikan Teori/pdf>. diakses pada 09/04/17
- Mulyasa.(2009). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. (2006). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya.
- Mustari, Mohamad. (2014). *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Rugaiyah. (2010). *Profesi Kependidikan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Sagala, Syaiful. (2010). *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta



BAB XI

PENGELOLAAN STRATEGIS PESERTA DIDIK

Dr. (C) Saryanto, M.Pd.
Universitas Negeri Yogyakarta, Sar.riyan@yahoo.co.id

A. Dasar Hukum Manajemen Peserta didik

- a. Pembukaan UUD 1945 alenia 4



Kemudian dari pada itu untuk membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia itu dalam suatu Undang-Undang Dasar negara Indonesia, yang terbentuk dalam suatu susunan negara Republik Indonesia yang berkedaulatan rakyat dengan berdasar kepada : Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, dan kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, serta dengan mewujudkan suatu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

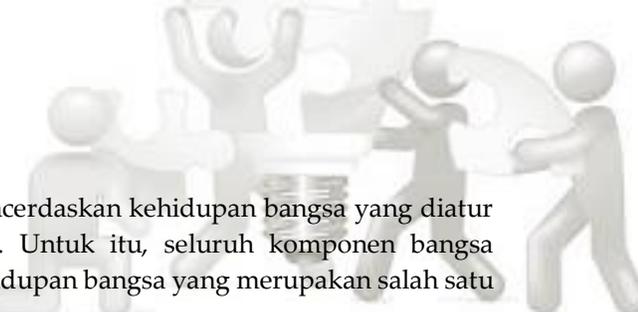
b. UUD 1945 pasal 31 ayat 1 dan 2

Pada pasal 31 ayat 1 UUD 1945 berbunyi: Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan. Artinya pendidikan itu adalah hak mutlak untuk setiap warga usia dini, usia sekolah, remaja dan orang tua, hak untuk mendapatkan pendidikan dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi, sesuai dengan sebagian uraian pembukaan UUD 45 alinea ke 4 memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa.

Pada pasal 31 ayat 2 UUD 1945 berbunyi: Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya. Artinya pendidikan dasar 9 tahun SD, MI, MTs, SMP atau sederajat wajib untuk sekolah dengan tidak dipungut biaya sekolah atau gratis, biaya ditanggung pemerintah.

c. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003

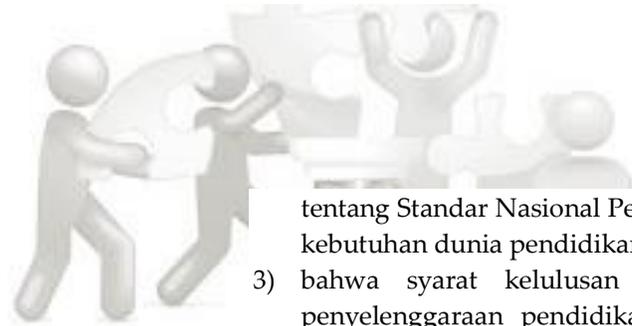
Manusia memerlukan pendidikan didalam kehidupannya. Pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran dan/atau cara lain yang dikenal dan diakui oleh masyarakat. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan, dan ayat (3) menegaskan bahwa Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak



mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan undang-undang. Untuk itu, seluruh komponen bangsa wajib mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan salah satu tujuan negara Indonesia.

Gerakan reformasi di Indonesia secara umum menuntut diterapkannya prinsip demokrasi, desentralisasi, keadilan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Dalam hubungannya dengan pendidikan, prinsip-prinsip tersebut akan memberikan dampak yang mendasar pada kandungan, proses, dan manajemen sistem pendidikan. Selain itu, ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat dan memunculkan tuntutan baru dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam sistem pendidikan. Tuntutan tersebut menyangkut pembaharuan sistem pendidikan, di antaranya pembaharuan kurikulum, yaitu diversifikasi kurikulum untuk melayani peserta didik dan potensi daerah yang beragam, diversifikasi jenis pendidikan yang dilakukan secara profesional, penyusunan standar kompetensi lulusan yang berlaku secara nasional dan daerah menyesuaikan dengan kondisi setempat sesuai dengan khas daerah tersebut; penyusunan standar kualifikasi pendidik yang sesuai dengan tuntutan pelaksanaan tugas secara profesional; penyusunan standar pendanaan pendidikan untuk setiap satuan pendidikan sesuai prinsip-prinsip pemerataan dan keadilan; pelaksanaan manajemen pendidikan berbasis sekolah dan otonomi perguruan tinggi; serta penyelenggaraan pendidikan dengan sistem terbuka dan multi makna.

- d. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015
Pertimbangan ditetapkannya PP 13/2015 tentang Perubahan Kedua atas PP 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan adalah:
- 1) bahwa pendidikan di Indonesia membutuhkan standar nasional yang memerlukan penyesuaian terhadap dinamika kehidupan yang berkembang di masyarakat;
 - 2) bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005



tentang Standar Nasional Pendidikan belum dapat memenuhi kebutuhan dunia pendidikan saat ini;

- 3) bahwa syarat kelulusan peserta didik dan akreditasi penyelenggaraan pendidikan, serta kurikulum pendidikan merupakan bagian penting yang harus diperhatikan dalam peningkatan mutu pendidikan;
- 4) bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, huruf b, dan huruf c perlu menetapkan Peraturan Pemerintah tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan;

Dasar hukum penetapan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan adalah:

1. Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 78 Tambahan Lembaran Negara Nomor 4301);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 71, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5410);

Penjelasan umum dalam Penjelasan atas Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan menyebutkan bahwa: Upaya peningkatan mutu pendidikan dan daya saing sumber daya manusia Indonesia perlu senantiasa memperhatikan perubahan masyarakat dan dinamika global. Untuk itu, pemantapan Standar Nasional



Pendidikan dan upaya pemenuhannya merupakan hal penting dan mendesak untuk dilakukan. Ketentuan Standar Nasional Pendidikan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005, telah diubah pertama kali terkait penyempurnaan kurikulum, yaitu dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Perubahan kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 perlu dilakukan karena ketentuan yang terkait dengan Ujian nasional, kurikulum pendidikan anak usia dini, dan akreditasi memerlukan penyesuaian atas berbagai tantangan baru.

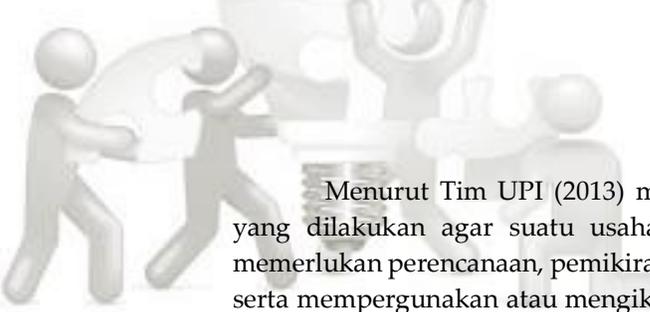
B. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Istilah Manajemen Peserta Didik mempunyai dua kata yaitu “Manajemen” dan “Peserta didik”. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) konsep istilah manajemen berarti (1) penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, dan dapat berarti (2) pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi.

Menurut Harold Koontz dan Cyril O’Donnel (Dalam Wasil, 2011) mendefinisikan manajemen adalah usaha sadar mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

Menurut G.R Terry (Dalam Baihaqi, 2014) manajemen adalah sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Andrew F. Sikula (Dalam Tim UPI, 2013: 204) mengemukakan bahwa Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa yang efisien.

A stylized illustration in the top left corner shows several human figures in various poses of collaboration and learning. One figure is holding a large sphere, another is pointing, and others are in the background, suggesting a team or educational environment.

Menurut Tim UPI (2013) manajemen adalah suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan atau mengikutsertakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien.

Pengertian peserta didik menurut ketentuan umum Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan tertentu.

Sinolongan (Dalam Kurnia I., 2008) berpendapat Peserta didik dalam arti luas adalah setiap orang yang terkait dengan proses pendidikan sepanjang hayat, sedangkan dalam arti sempit adalah setiap siswa yang belajar di sekolah.

Abu Ahmadi (Dalam Tim UPI, 2013: 205) berpendapat bahwa peserta didik adalah sosok manusia sebagai individu (manusia seutuhnya). Individu diartikan “orang seorang tidak tergantung dari orang lain, dalam arti benar-benar seorang pribadi yang menentukan diri sendiri dan tidak dipaksa dari luar, mempunyai sifat-sifat dan keinginan sendiri”.

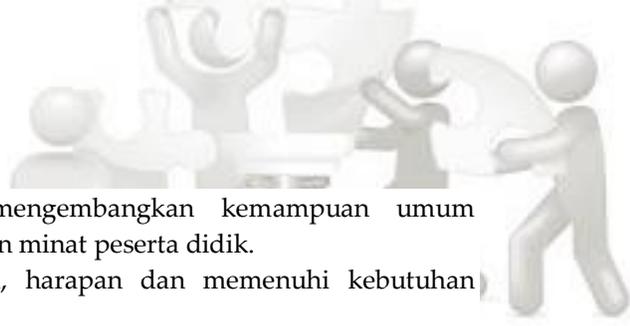
Dari para ahli yang telah di jabarkan di atas, pengertian peserta didik ialah orang atau individu yang mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan minat, bakat, dan kemampuannya agar berkembang sesuai dengan umur serta mempunyai rasa senang dan hasil dalam menerima materi saat proses kegiatan belajar mengajar.

C. Tujuan Manajemen Peserta Didik

Tujuan umum manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di sekolah; lebih lanjut, proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Tujuan khusus manajemen peserta didik adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotor peserta didik.



2. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik.
3. Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik.
4. Dengan terpenuhinya 1, 2, dan 3 di atas diharapkan peserta didik dapat mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang lebih lanjut dapat belajar dengan baik dan tercapai cita-cita mereka.

Tujuan manajemen peserta didik dibagi menjadi 2 yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Menurut Tim UPI (2013) tujuan umum manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga pendidikan (sekolah). Adapun tujuan khusus manajemen peserta didik menurut Rahayu (2013) adalah (1) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan psikomotor peserta didik; (2) Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan), bakat dan minat peserta didik; (3) Menyalurkan aspirasi, harapan, dan memenuhi kebutuhan peserta didik.

D. Fungsi Manajemen Peserta Didik

Fungsi umum manajemen peserta didik menurut Tim UPI (2013) adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri se-optimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, segi social, aspirasi, kebutuhan dan segi-segi potensi peserta didik lainnya. Selain itu terdapat fungsi khusus manajemen peserta didik yang dikemukakan oleh Rahayu (2013) yakni (1) fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas peserta didik; (2) fungsi yang berkenaan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik; (3) fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik; (4) fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik.

Fungsi manajemen peserta didik secara luas adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya,



segi sosialnya, segi aspirasinya, segi kebutuhannya dan segi-segi potensi peserta didik lainnya.

Fungsi manajemen peserta didik secara khusus dirumuskan sebagai berikut:

1. Fungsi yang berkaitan dengan pengembangan individualitas peserta didik, ialah agar mereka dapat mengembangkan potensi-potensi individualitasnya tanpa banyak terhambat. Potensi-potensi bawaan tersebut meliputi: kemampuan umum (kecerdasan), kemampuan khusus (bakat), dan kemampuan dari faktor lain.
2. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik ialah agar peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan seusianya, dengan orang tua dan keluarganya, dengan lingkungan sosial sekolahnya dan lingkungan sosial masyarakatnya. Fungsi ini berkaitan dengan dasar bahwa peserta didik sebagai makhluk sosial.
3. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran keinginan dan harapan peserta didik, ialah agar peserta didik tersalur hobi, kesenangan dan minatnya. Hobi, kesenangan dan minat peserta didik demikian pantas disalurkan, oleh karena ia juga dapat menunjang terhadap perkembangan diri peserta didik secara keseluruhan.
4. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik ialah agar peserta didik sejahtera dalam hidupnya. Kesejahteraan demikian sangat penting karena dengan demikian ia akan juga turut memikirkan kesejahteraan seusianya.

E. Prinsip Manajemen Peserta Didik

Tujuan dan fungsi manajemen peserta didik dapat terlaksanakan jika ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya. Menurut Tim UPI (2013) prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Dalam mengembangkan program Manajemen ke peserta didik, penyelenggara harus mengacu pada peraturan yang berlaku pada saat program dilaksanakan

- 
- b. Manajemen peserta didik dipandang sebagai keseluruhan manajemen sekolah
 - c. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik harus mengemban misi pendidikan
 - d. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta yang mempunyai latar belakang dan punya banyak perbedaan
 - e. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik
 - f. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik

Rahayu (2013) berpendapat hampir sama dengan Tim UPI (2013), tetapi terdapat tambahan yakni manajemen peserta didik harus mempunyai tujuan yang sama dan atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan. Diharapkan dengan adanya prinsip-prinsip yang telah dibuat, maka tujuan dan fungsi dari manajemen peserta didik dapat dicapai.

F. Ruang Lingkup Manajemen Peserta Didik

Ruang lingkup manajemen peserta didik meliputi aspek-aspek berikut: (1) Analisis kebutuhan peserta didik; (2) Rekrutmen peserta didik; (3) Seleksi peserta didik; (4) Orientasi; (5) Penempatan peserta didik (pembagian kelas); (6) Pembinaan dan pengembangan peserta didik; (7) Pencatatan dan pelaporan; dan (8) Kelulusan dan alumni. Berikut adalah penjelasan dari aspek-aspek diatas:

a. Analisis Kebutuhan Peserta Didik

Analisis kebutuhan peserta didik merupakan penetapan siswa yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan (sekolah). Menurut Rahayu (2013) analisis kebutuhan peserta didik ada dua yaitu analisis kebutuhan peserta didik berdasarkan jumlah peserta didik yang dibutuhkan oleh lembaga dan analisis kebutuhan peserta didik berdasarkan kegiatan yang dibutuhkan peserta didik.

b. Rekrutmen Peserta Didik

A faint, stylized illustration in the top left corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated at a table, some with their hands raised, suggesting an active discussion or presentation.

Rahayu (2013) berpendapat bahwa rekrutmen peserta didik adalah proses pencarian, menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk menjadi peserta didik di lembaga pendidikan(sekolah) yang bersangkutan. Langkah-langkah rekrutmen peserta didik (siswa baru) adalah sebagai berikut: 1) Pembentukan panitia penerimaan peserta didik baru, 2) Pembuatan dan pemasangan pengumuman penerimaan peserta didik baru yang dilakukan secara terbuka dan transparan.

c. Seleksi Peserta Didik

Seleksi peserta didik merupakan kegiatan calon peserta didik untuk membuat keputusan diterima atau tidaknya calon peserta didik menjadi peserta didik di lembaga pendidikan (sekolah) berdasarkan ketentuan yang berlaku. Adapun cara-cara seleksi yang dapat digunakan untuk peserta didik yaitu seleksi administrasi dan observasi (Rahayu 2013).

d. Orientasi

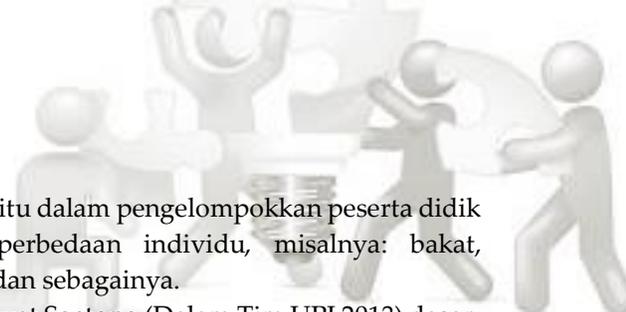
Orientasi peserta didik merupakan kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan (sekolah) tempat peserta didik itu menempuh pendidikan (Tim UPI 2013). Sebelum peserta didik mengikuti pelajaran pada sekolah yang baru, diadakanlah masa orientasi ini. Menurut Mahmud M. (2012) adapun tujuan diadakannya orientasi bagi calon peserta didik antara lain adalah:

- a. Peserta didik dapat mengerti dan mentaati segala peraturan yang berlaku di sekolah
- b. Peserta didik dapat aktif dalam kegiatan sekolah.
- c. Agar calon peserta didik merasa betah di sekolah, semua warga sekolah yang lama harus bersikap ramah kepada calon peserta didik dan selalu siap membantu apabila diperlukan.

G. Penempatan Peserta Didik (Pembagian Kelas)

Menurut William A. (Dalam Mahmud M. 2012) yang diperhatikan dalam pengelompokkan belajar yaitu:

- a. Fungsi integrasi yaitu dalam pengelompokkan peserta didik menurut umur, jenis kelamin, dan lain-lain.

- 
- b. Fungsi perbedaan, yaitu dalam pengelompokkan peserta didik berdasarkan pada perbedaan individu, misalnya: bakat, kemampuan, minat, dan sebagainya.

Sedangkan menurut Hendyat Soetopo (Dalam Tim UPI 2013) dasar-dasar pengelompokkan peserta didik ada 5 macam yakni:

- a. Friendship Grouping yaitu didasarkan pada kesukaan di dalam memilih teman antara peserta didik itu sendiri.
- b. Achievement Grouping yaitu didasarkan pada prestasi yang dicapai oleh siswa
- c. Aptitude Grouping yaitu didasarkan pada kemampuan dan bakat yang sesuai dengan apa yang dimiliki peserta didik.
- d. Attention or Interest Grouping yaitu didasarkan atas perhatian atau minat yang didasari kesenangan peserta didik itu sendiri.
- e. Intelligence Grouping yaitu didasarkan atas hasil tes intelegensi yang diberikan kepada peserta didik

H. Pembinaan dan Pengembangan Peserta Didik

Pembinaan dan pengembangan peserta didik dilakukan agar anak mendapatkan bermacam-macam pengalaman belajar untuk bekal kehidupannya di masa yang akan datang.

Menurut Mahmud M. (2012) Nilai kemajuan peserta didik adalah nilai-nilai bidang studi yang dipelajari peserta didik sesuai dengan petunjuk kurikulum yang sudah diprogramkan bagi tujuan masing-masing lembaga pendidikan. Raport yang berisikan kemajuan peserta didik mempunyai arti yang sangat penting bagi kontrol kemajuan prestasi belajar peserta didik selama berada di sekolah tersebut, sampai peserta didik itu tamat dan melanjutkan ke sekolah/jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

I. Pencatatan Dan Pelaporan

Pencatatan dan pelaporan tentang di sekolah sangat diperlukan sejak peserta didik diterima di sekolah itu sampai mereka tamat atau meninggalkan sekolah tersebut. Menurut Tim UPI (2013) diperlukan beberapa peralatan dan perlengkapan yang dapat dipergunakan sebagai alat bantu dalam pencatatan dan pelaporan tersebut yakni: Buku Induk Siswa, Daftar Presensi,



Daftar mutasi peserta didik, Buku catatan pribadi peserta didik, Daftar nilai, Buku legger, Buku Raport.

J. Kelulusan Dan Alumni

Menurut Tim UPI (2013) kelulusan adalah pernyataan dari lembaga pendidikan (sekolah) tentang telah diselesaikannya program pendidikan yang harus diikuti oleh peserta didik. Ketika para peserta didik sudah lulus, maka secara formal hubungan antara peserta didik dan lembaga telah selesai. Namun, hubungan antara sekolah dengan para alumni dapat dipelihara lewat pertemuan-pertemuan yang diselenggarakan oleh para alumni, yang biasa disebut “reuni”.

K. Layanan Khusus yang Menunjang Manajemen Peserta Didik

a. Layanan Bimbingan Konseling

Dalam PP No.28 tahun 1990 tentang pendidikan dasar dan PP No.29 tahun 1990 tentang pendidikan menengah digunakan istilah bimbingan. Pengertian bimbingan menurut PP.No.29 tahun 1990 Bab X pasal 27, yaitu bantuan yang diberikan kepada siswa dalam rangka upaya menemukan pribadi, mengenal lingkungan, dan merencanakan masa depan. Bimbingan diberikan oleh guru pembimbing. Menurut Hendyat Soetopo (Dalam Tim UPI, 2013 : 215) bimbingan adalah proses bantuan yang diberikan kepada siswa dengan memperhatikan kemungkinan dan kenyataan tentang adanya kesulitan yang dihadapi dalam rangka perkembangan yang optimal, sehingga mereka memahami dan mengarahkan diri serta bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat.

Fungsi bimbingan di sekolah ada tiga yaitu:

- 1) Fungsi Penyaluran, yaitu membantu peserta didik dalam memilih jenis sekolah lanjutannya, memilih program, memilih lapangan pekerjaan sesuai dengan bakat, minat, kemampuan dan cita-citanya.
- 2) Fungsi Pengadaptasian, yaitu membantu guru untuk menyesuaikan program pengajaran yang disesuaikan dengan minat, kemampuan, cita-cita peserta didik.

- 
- 3) Fungsi Penyesuaian, yaitu membantu peserta didik dalam menyesuaikan diri dengan bakat, minat, dan kemampuannya untuk mencapai perkembangan yang optimal.

b. Layanan Perpustakaan

Perpustakaan sekolah menurut Tim UPI (2013) merupakan perangkat kelengkapan pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan sekolah.

Tujuan perpustakaan sekolah :

- 1) Mengembangkan minat, kemampuan dan kebiasaan membaca khususnya serta mendayagunakan budaya tulisan;
- 2) Mendidik peserta didik agar mampu memelihara dan memanfaatkan bahan pustaka secara efektif dan efisien;
- 3) Memupuk bakat dan minat;
- 4) Mengembangkan kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari atas usaha dan tanggung jawab sendiri.

c. Layanan Kantin

Kantin atau warung sekolah diperlukan adanya di tiap sekolah supaya makanan yang dibeli peserta didik terjamin kebersihannya dan cukup mengandung gizi. Pengelola kantin sebaiknya dipegang oleh orang dalam atau keluarga karyawan sekolah yang bersangkutan, agar segala makanan yang dijual di kantin terjamin dan bermanfaat bagi peserta didik.

d. Layanan Kesehatan

Layanan kesehatan di sekolah biasanya dibentuk sebuah wadah bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Usaha kesehatan sekolah adalah usaha kesehatan masyarakat yang dijalankan di sekolah.

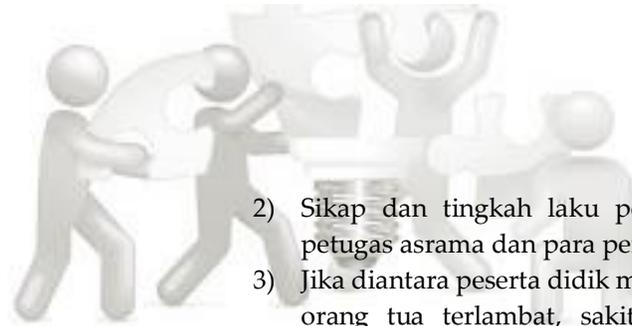
Program Usaha Kesehatan Sekolah adalah sebagai berikut:

- a. Mencapai lingkungan hidup yang sehat,
- b. Pendidikan kesehatan,
- c. Pemeliharaan kesehatan di sekolah.

d. Layanan Asrama

Manfaat asrama bagi peserta didik:

- 1) Tugas sekolah dapat dikerjakan dengan cepat dan sebaiknya terutama jika berbentuk tugas kelompok.



- 2) Sikap dan tingkah laku peserta didik dapat diawasi oleh petugas asrama dan para pendidik.
- 3) Jika diantara peserta didik mempunyai kesulitan (kiriman dari orang tua terlambat, sakit, dan sebagainya) dapat saling membantu.
Merupakan salah satu cara mengendalikan tingkah laku remaja yang kurang baik.

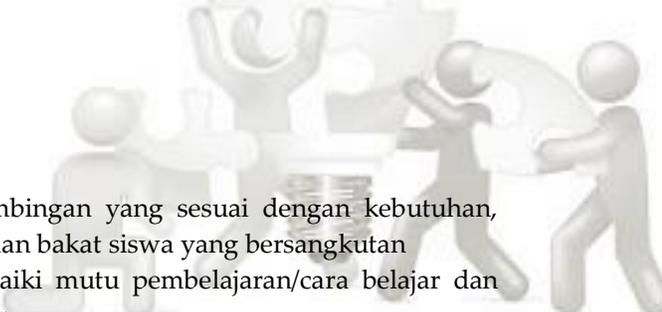
e. Layanan transportasi

Sarana transport bagi peserta didik sebagai penunjang untuk kelancaran proses belajar mengajar, biasanya layanan transport diperlukan bagi peserta didik di tingkat prasekolah dan pendidikan dasar. Penyelenggaraan transportasi sebaiknya dilaksanakan oleh sekolah yang bersangkutan atau pihak swasta.

L. Evaluasi Peserta Didik

Menurut Wand dan Brown (dalam Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, 2002: 57), evaluasi adalah suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu. Evaluasi hasil belajar peserta didik berarti kegiatan menilai proses dan hasil belajar siswa baik yang berupa kegiatan kurikuler, ko-kurikuler, maupun ekstrakurikuler. Penilaian hasil belajar bertujuan untuk melihat kemajuan belajar peserta didik dalam hal penguasaan materi pengajaran yang telah dipelajarinya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pasaribu dan Simanjuntak (dalam Syaiful Bahri Djamarah dan Aswan Zain, 2002;58), menyatakan bahwa:

1. Tujuan umum dari evaluasi peserta didik adalah:
 - b. Mengumpulkan data-data yang membuktikan taraf kemajuan peserta didik dalam mencapai tujuan yang diharapkan
 - c. Memungkinkan pendidik/guru menilai aktifitas/pengalaman yang didapat
 - d. Menilai metode mengajar yang digunakan
1. Tujuan khusus dari evaluasi peserta didik adalah:
 - a. merangsang kegiatan peserta didik
 - b. menemukan sebab-sebab kemajuan atau kegagalan belajar peserta didik

- 
- A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a group discussion or presentation.
- c. memberikan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan, perkembangan dan bakat siswa yang bersangkutan
 - d. untuk memperbaiki mutu pembelajaran/cara belajar dan metode mengajar

Berdasarkan tujuan penilaian hasil belajar tersebut, ada beberapa fungsi penilaian yang dapat dikemukakan antara lain:

ii. Fungsi selektif

Dengan mengadakan evaluasi, guru mempunyai cara untuk mengadakan seleksi atau penilaian terhadap peserta didiknya. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk: memilih peserta didik yang dapat diterima di sekolah tertentu, memilih peserta didik yang dapat naik kelas atau tingkat berikutnya, memilih siswa yang seharusnya mendapat beasiswa, memilih siswa yang sudah berhak meninggalkan sekolah, dan sebagainya.

iii. Fungsi diagnostic

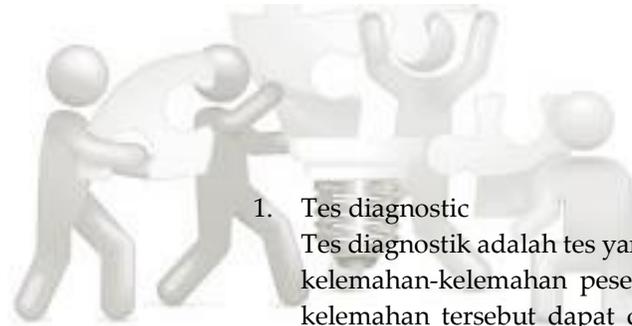
Apabila alat yang digunakan dalam evaluasi cukup memenuhi persyaratan, dengan melihat hasilnya guru akan dapat mengetahui kelemahan peserta didik, sehingga lebih mudah untuk mencari cara mengatasinya.

iv. Fungsi penempatan

Pendekatan yang lebih bersifat melayani perbedaan kemampuan peserta didik adalah pengajaran secara kelompok. Untuk dapat menentukan dengan pasti di kelompok mana seorang peserta didik harus ditempatkan.

v. Fungsi pengukur keberhasilan program

Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana suatu program berhasil diterapkan. Secara garis besar ada dua macam alat evaluasi, yaitu tes dan non tes. Dalam penggunaan alat evaluasi yang berupa tes, hendaknya guru membiasakan diri tidak hanya menggunakan tes obyektif saja tetapi juga diimbangi dengan tes uraian. Tes adalah penilaian yang komprehensif terhadap seorang individu atau keseluruhan usaha evaluasi program. Dalam suatu kelas, tes mempunyai fungsi ganda, yaitu untuk mengukur keberhasilan peserta didik dan untuk mengukur keberhasilan program pengajaran. Ditinjau dari segi kegunaan untuk mengukur keberhasilan peserta didik, ada tiga jenis tes, yaitu:



1. Tes diagnostic

Tes diagnostik adalah tes yang digunakan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan peserta didik sehingga berdasarkan kelemahan tersebut dapat dilakukan pemberian perlakuan yang tepat. Kedudukan diagnosis adalah dalam menemukan letak kesulitan belajar peserta didik dan menentukan kemungkinan cara mengatasinya dengan memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan belajar.

2. Tes formatif

Tes formatif atau evaluasi formatif dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana peserta didik telah terbentuk setelah mengikuti suatu program tertentu. Jenis penilaian ini juga berfungsi untuk memperbaiki proses belajar mengajar.

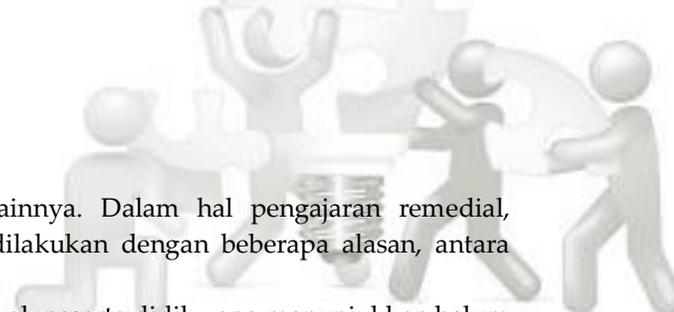
3. Tes sumatif

Tes sumatif atau evaluasi sumatif dilaksanakan setelah berakhir pemberian sekelompok program atau pokok bahasan. Jenis penilaian ini berfungsi untuk menentukan angka kemajuan hasil belajar peserta didik.

Hasil evaluasi terhadap peserta didik tersebut selanjutnya ditindaklanjuti dengan memberikan umpan balik. Ada dua kegiatan dalam menindaklanjuti hasil penilaian peserta didik, antara lain:

1. Program remedial

Belajar tuntas merupakan kriteria keberhasilan kegiatan belajar mengajar. Maksud utama konsep belajar tuntas adalah upaya agar dikuasainya bahan secara tuntas oleh sekelompok peserta didik yang sedang mempelajari bahan tertentu secara tuntas. Tingkat ketuntasan ini bermacam-macam dan merupakan peryaratan (kriteria) minimum yang harus dikuasai peserta didik. Batas minimum ini kadang-kadang dijadikan dasar kelulusan bagi peserta didik yang menempuh bahan tersebut. Biasanya dipersyaratkan penguasaan bahan pelajaran bergerak antara 75% sampai 90%. Biasanya penanganan masalah kesulitan belajar, secara metodologis dapat dilakukan melalui pendekatan pengajaran remedial, bimbingan dan penyuluhan, psikoterapi atau dengan

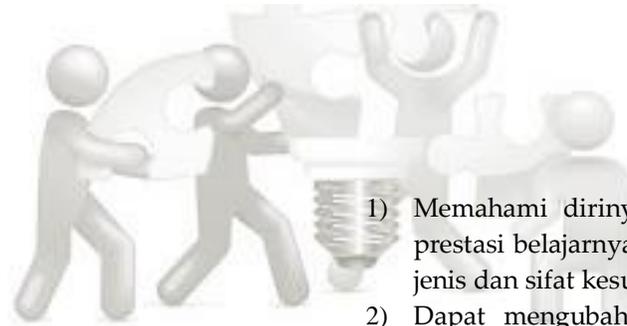
A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a group discussion or presentation.

pendekatan lainnya. Dalam hal pengajaran remedial, kegiatan ini dilakukan dengan beberapa alasan, antara lain:

- a. Masih banyak peserta didik yang menunjukkan belum dapat mencapai prestasi belajar yang diharapkan
- b. Guru bertanggung jawab atas keseluruhan proses pendidikan, yang berarti bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui pencapaian standar kompetensi yang diharapkan
- c. Pengajaran remedial diperlukan dalam rangka melaksanakan proses belajar yang sebenarnya, yaitu sebagai proses perubahan tingkah laku secara keseluruhan
- d. Pengajaran remedial merupakan salah satu bentuk pelayanan bimbingan dan penyuluhan melalui interaksi belajar mengajar.

Pengajaran remedial mempunyai arti terapeutik, maksudnya dalam proses pengajaran remedial secara langsung maupun tidak langsung juga menyembuhkan beberapa gangguan atau hambatan yang berkaitan dengan kesulitan belajar. Pengajaran remedial adalah suatu bentuk khusus pengajaran yang ditujukan untuk menyembuhkan atau memperbaiki sebagian atau keseluruhan kesulitan belajar yang dihadapi oleh peserta didik. Perbaikan diarahkan kepada pencapaian hasil belajar yang optimal sesuai dengan kemampuan masing-masing melalui perbaikan keseluruhan proses belajar mengajar dan keseluruhan kepribadian peserta didik. Adapun tujuan pengajaran remedial adalah:

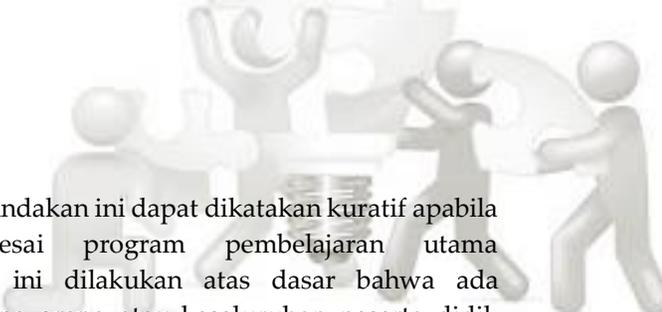
- a. Secara umum pengajaran remedial bertujuan agar peserta didik yang mengalami kesulitan belajar dapat mencapai prestasi belajar yang diharapkan melalui proses penyembuhan atau perbaikan, baik dalam segi kepribadian peserta didik maupun segi proses belajar mengajar.
- b. Secara khusus pengajaran remedial bertujuan agar peserta didik:



- 1) Memahami dirinya sendiri, hal ini menyangkut prestasi belajarnya dari segi kekuatan, kelemahan, jenis dan sifat kesulitannya
- 2) Dapat mengubah/memperbaiki cara-cara belajar kearah yang lebih sesuai dengan kesulitan yang dihadapinya
- 3) Dapat memilih materi dan fasilitas belajar secara tepat
- 4) Dapat mengatasi hambatan belajar yang menjadi latar belakang kesulitannya
- 5) Dapat mengembangkan sikap-sikap dan kebiasaan yang baru yang dapat mendorong tercapainya hasil belajar yang lebih baik
- 6) Dapat melaksanakan tugas-tugas belajar yang diberikan.

Pengajaran remedial merupakan salah satu tahapan kegiatan utama dalam keseluruhan kerangka pola layanan bimbingan belajar, serta merupakan rangkaian kegiatan lanjutan yang logis dari usaha diagnostik kesulitan belajar. Adapun langkah-langkah dalam pengajaran remedial, antara lain: Penelaahan kembali kasus dan permasalahannya, Menentukan alternative pilihan tindakan, Melaksanakan layanan bimbingan dan penyuluhan/psikoterapi, Melaksanakan pengajaran remedial, Mengadakan pengukuran prestasi belajar kembali, Mengadakan re-evaluasi dan re-diagnostik

Sasaran akhir kegiatan remedial identik dengan pengajaran biasa (pada umumnya) yaitu membantu setiap peserta didik dalam batas-batas normalitas tertentu agar dapat mengembangkan diri seoptimal mungkin sehingga dapat mencapai tingkat penguasaan atau ketuntasan tertentu, sekurang-kurangnya sesuai dengan batas kriteria keberhasilan yang dapat diterima. Secara empiric sasaran strategis tersebut tidak selamanya dapat dicapai dengan pendekatan sistem pengajaran secara konvensional, sehingga perlu dicari upaya pendekatan strategis lainnya. Ada dua strategi yang bisa dilakukan dalam pengajaran remedial, yaitu: Strategi dan pendekatan pengajaran



yang bersifat kuratif. Tindakan ini dapat dikatakan kuratif apabila dilakukan setelah selesai program pembelajaran utama diselenggarakan. Hal ini dilakukan atas dasar bahwa ada seseorang atau beberapa orang atau keseluruhan peserta didik dapat dipandang tidak mampu menyelesaikan program proses belajar mengajar yang bersangkutan secara sempurna sesuai dengan kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Pendekatan pengajaran yang dapat diterapkan, antara lain:

1) **Pengulangan**

Dilakukan pada setiap akhir jam pertemuan, pada setiap akhir unit (satuan bahan) pelajaran tertentu, dan pada akhir setiap satuan program studi (triwulan, semester, tahunan). Pelaksanaan layanan pengajaran remedial ini dapat diberikan dan diorganisasikan dengan cara:

- (a) Perorangan (individual), apabila peserta didik yang memerlukan bantuan jumlahnya terbatas
- (b) Kelompok (peer group), apabila terdapat sejumlah peserta didik yang mempunyai jenis/sifat kesalahan atau kesulitan bersama, bahkan bisa juga terjadi dalam bidang studi tertentu dialami oleh peserta didik dalam satu kelas secara keseluruhan. Waktu dan cara pelaksanaannya dapat diatur sedemikian rupa sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, seperti contoh di bawah ini:
 - (a) Diadakan pada jam pertemuan kelas biasa, apabila sebagian atau seluruh anggota kelas mengalami kesulitan yang serupa, dengan cara : (1) Bahan pelajaran dipresentasikan kembali dengan penjelasannya, (2) Diadakan latihan/penugasan/soal kembali yang bentuknya sejenis dengan tugas soal terdahulu, (3) Diadakan pengukuran dan penilaian kembali untuk mendeteksi hasil peningkatannya ke arah kriteria keberhasilan yang diharapkan.
 - (b) Diadakan di luar jam pertemuan biasa, dengan cara : (1) Diadakan jam pelajaran tambahan pada hari, jam, tempat tertentu apabila yang mengalami kesulitan hanya seseorang/sejumlah peserta didik tertentu (misal sore hari, sehabis jam pelajaran biasa, waktu istirahat, dan



sebagainya), (2) Diberikan kembali dalam bentuk pekerjaan rumah dengan diperiksakembali oleh guru hasil pekerjaannya, (c) Diadakan kelas remedial (khusus bagi peserta didik) yang mengalami kesulitan belajar tertentu, dengan cara : (1) Peserta didik lain belajar dalam kelas biasa, sedangkan untuk peserta didik tertentu dengan mendapat bimbingan khusus dari guru yang sama atau guru yang telah ditunjuk sampai yang bersangkutan mencapai tingkat penguasaan tertentu sehingga dapat bersama-sama lagi dengan teman sekelasnya. (2) Diadakan ulangan secara total, apabila peserta didik yang bersangkutan prestasinya sangat jauh dari batas criteria keberhasilan minimal dalam hamper keseluruhan program (bidang studi), secara konvensional disebut dengan tinggal kelas.

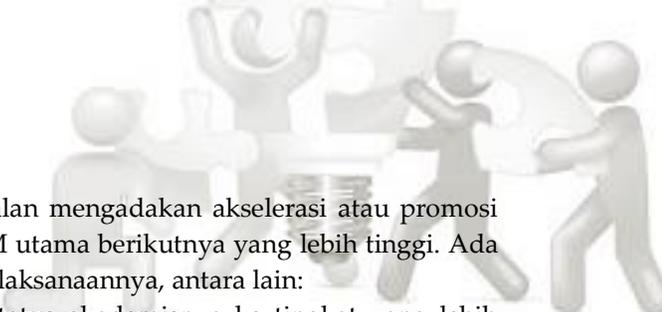
2) **Pengayaan dan pengukuhan**

Layanan pengayaan ditujukan kepada peserta didik yang mengalami kesulitan belajar ringan. Materi program pengayaan dalam hal ini dapat bersifat:

- (a) Ekuivalen (horizontal) dengan PBM utama, sehingga bobot nilainya dapat diperhitungkan oleh peserta didik yang bersangkutan
- (b) Suplementer saja terhadap program PBM utama, dengan tidak menambah bobot nilai tertentu yang penting dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan atau keterampilan bagi peserta didik yang relative lemah, dan memberikan dorongan serta kesibukan bagi peserta didik yang cepat belajar untuk mengisi kelebihan waktunya dibanding dengan teman sekelasnya. Teknik pelaksanaannya dapat dengan cara sebagai berikut (1) Berupa tugas/soal pekerjaan rumah bagi peserta didik yang lambat belajar, (2) Berupa tugas/soal yang dikerjakan di kelas pada jam pelajaran tersebut juga (sementara peserta didik yang lain mengerjakan program PBM utama) bagi peserta didik yang cepat belajar.

3) **Percepatan**

Alternatif lain adalah memberikan layanan kepada kasus berbakat tetapi menunjukkan kesulitan psikososial atau ego

A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated around a table, some looking towards the speaker. The style is simple and modern, using light gray and white tones.

emosional, dengan jalan mengadakan akselerasi atau promosi kepada program PBM utama berikutnya yang lebih tinggi. Ada dua kemungkinan pelaksanaannya, antara lain:

- (a) Promosi penuh status akademisnya ke tingkat yang lebih tinggi sebatas kemungkinannya, apabila peserta didik menunjukkan keunggulan yang menyeluruh dari bidang studi yang ditempuhnya dengan luar biasa (dilakukan dengan *placement test* dari tingkat yang akan ia masuki)
- (b) Maju berkelanjutan (*continuous progress*) tidak diartikan sebagai promosi status akademisnya secara keseluruhan, tetapi pada beberapa bidang studi tertentu dimana kasus sangat menonjol dapat diberikan layanan dengan program/bahan pelajaran yang lebih tinggi sebatas kemampuannya, status akademisnya tetap sama dengan teman sekelasnya.

M. Mutasi Peserta Didik

Secara garis besar mutasi peserta didik diartikan sebagai proses perpindahan peserta didik dari sekolah satu ke sekolah yang lain atau perpindahan peserta didik yang berada dalam sekolah. Oleh karena itu, ada dua jenis mutasi peserta didik, yaitu:

a. Mutasi Ekstern

Mutasi ekstern adalah perpindahan peserta didik dari satu sekolah ke sekolah yang lain. Perpindahan ini hendaknya menguntungkan kedua belah pihak, artinya perpindahan tersebut harus dikaitkan dengan kondisi sekolah yang bersangkutan, kondisi peserta didik, dan latar belakang orang tuanya, serta sekolah yang akan ditempati. Adapun tujuan mutasi ekstern adalah:

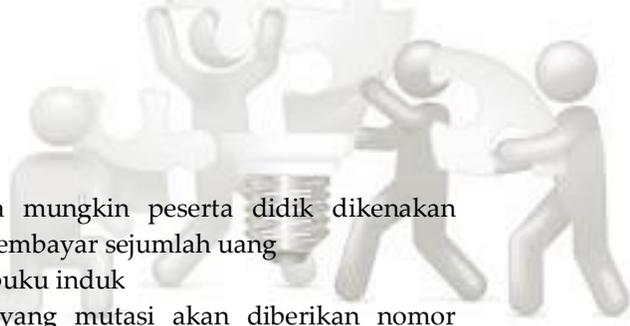
- 1) Mutasi didasarkan pada kepentingan peserta didik untuk dapat mengikuti pendidikan di sekolah sesuai dengan keadaan dan kemampuan peserta didik serta lingkungan yang mempengaruhinya.
- 2) Memberikan perlindungan kepada sekolah tertentu untuk dapat tumbuh dan berkembang secara wajar



sesuai dengan keadaan, kemampuan sekolah serta lingkungan yang mempengaruhinya.

Mutasi ekstern harus memenuhi beberapa ketentuan, antara lain:

- 1) Permintaan mutasi peserta didik diajukan oleh orang tua/wali karena alasan yang dapat dibenarkan (keluarga, kesehatan, kejiwaan, ekonomi, dan lain-lain).
- 2) Mutasi peserta didik berlaku dari:
 1. Sekolah negeri ke sekolah negeri, maupun ke sekolah swasta
 2. Sekolah swasta mandiri ke sekolah swasta mandiri, maupun ke sekolah swasta yang EBTA-nya menggabung
 3. Sekolah swasta menggabung ke sekolah swasta yang juga menggabung EBTA-nya
 4. Hendaknya dihindarkan mutasi peserta didik di dalam satu kabupaten/kotamadia, kecuali dengan alasan yang sangat mendesak, maka perlu surat keterangan dari pengawas.
 5. Mutasi antar kanwil/propinsi pada dasarnya sama dengan mutasi di dalam satu kanwil/propinsi. Perbedaannya terletak pada adanya ijin dari kanwil/bidang dikmunum dari propinsi baik yang ditinggalkan maupun yang akan didatangi. Prosedur mutasinya adalah sebagai berikut :(a) Kepala sekolah membuat surat keterangan pindah, (b) Surat keterangan pindah tersebut harus diketahui dan disahkan oleh kantor wilayah pendidikan nasional yang akan ditinggalkan maupun yang akan didatangi.
 6. Alasan-alasan mutasi ekstern, antara lain (a) Keluarga, (b) Ekonomi, (c) Social, (d) Agama, (e) Kejiwaan, (f) Sebab-sebab lain
 7. Syarat-syarat mutasi ekstern, antara lain :(a) Menyerahkan raport, (b) Menyerahkan surat keterangan pindah dari sekolah asal, (c) Terdapat formasi (daya tampungnya masih ada), (d) Bagi



sekolah swasta mungkin peserta didik dikenakan syarat untuk membayar sejumlah uang

8. Penomeran di buku induk

Peserta didik yang mutasi akan diberikan nomor induk yang baru di sekolah tersebut sehingga nomor induk dari sekolah asal tidak dipakai lagi. Kemungkinan yang terjadi dalam pemebrian nomor induk bagi peserta didik yang mutasi, adalah :(a) Diberi nomor induk terakhir dari jumlah peserta didik yang ada, (b) Menempati nomor induk peserta didik lama yang pindah atau keluar, (c) Dengan cara menempatkan kembali pada nomor induk semula

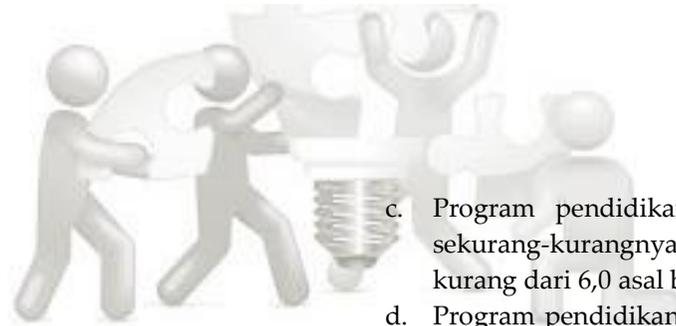
9. Penempatan peserta didik

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

2. Mutasi Intern

Mutasi intern adalah perpindahan peserta didik dalam suatu sekolah. Dalam hal ini akan dibahas khhsus mengenai kenaikan kelas. Maksud kenaikan kelas adalah peserta didik yang telah dapat menyelesaikan program pendidikan selama satu tahun, apabila telah memenuhi persyaratan untuk dinaikkan, maka kepadanya berhak untuk naik kelas berikutnya. Seorang peserta didik dinyatakan naik kelas apabila telah memenuhi persyaratan:

- a. Tidak terdapat nilai mati
- b. Program pendidikan umum rata-rata nilai sekurang-kurangnya 6,0. Boleh ada 2 nilai yang kurang dari 6,0 asal bukan pendidikan agama dan pendidikan pancasila dan kewrganegaraan.



- c. Program pendidikan akademis rata-rata nilai sekurang-kurangnya 6,0. Boleh ada 2 nilai yang kurang dari 6,0 asal bukan bahasa Indonesia.
- d. Program pendidikan keterampilan rata-rata nilai sekurang-kurangnya 6,0 dan boleh ada 1 nilai yang kurang dari 6,0.

Mengingat betapa pentingnya kenaikan kelas ini, maka setiap akhir semester sekolah selalu mengadakan rapat kenaikan kelas yang dihadiri oleh kepala sekolah dan dewan guru. Dalam hal ini peran wali kelas sangat menentukan naik tidaknya peserta didik dalam kelas tertentu. Di samping nilai akhir mata pelajaran, ada beberapa faktor yang dapat menentukan seorang peserta didik berhasil atau tidak untuk naik kelas, antara lain:

- a. Kerajinan
- b. Kedisiplinan
- c. Tingkah laku

Dalam rapat kenaikan kelas ini dibicarakan juga tentang peserta didik yang nyaris tidak naik kelas, sehingga perlu mendapat pertimbangan dari berbagai pihak dan juga peserta didik yang terpaksa tidak naik kelas. Kepada peserta didik ini masih diberi kesempatan untuk mengulang kelas atau pindah ke sekolah lain. Dispensasi bagi peserta didik yang mengulang diberikan untuk kepentingan peserta didik dan sekolah.

Bagi peserta didik:

- a. Tidak membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan sekolah yang baru
- b. Dapat belajar lebih intensif
- c. Karena malu, ia akan berusaha semaksimal mungkin untuk naik kelas Bagi sekolah: dispensasi bagi peserta didik yang mengulang akan memberikan nilai tambah minimal dari segi ekonomi.



Daftar Pustaka

- Abu, Ahmadi. 2009. Psikologi Umum. Jakarta: Rieka Cipta.
- Andrew E. Sikula. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga. Bandung
- Koontz, Harold Cyril O'Donnel, 1980, Management, Edition VII, Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd
- Pasaribu IL, B Simanjuntak.1983. proses belajar. jaya baru. Bandung
- Sinolungan, A. E. (2001). Psikologi Perkembangan Peserta Didik. Manado: Universitas Negeri Manado
- Terry, George R, 2006, Guide to Management, terj. J. Smith. D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara
- Wand dan Brown, 1957. Essentials of Educational Evaluation: PT Gramedia Jakarta.





BAB XII

EVALUASI PROGRAM PENDIDIKAN

Wawan Krismanto, M.Pd.

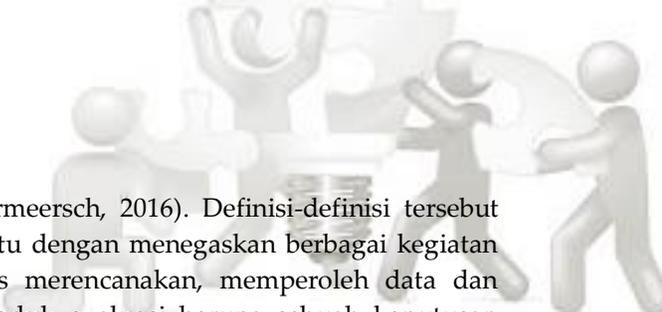
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Makassar

wawan.krismanto@unm.ac.id

A. Konsep Evaluasi Program

Secara bahasa, kata evaluasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *“evaluation”* atau *“to evaluate”* yang artinya mengukur atau menilai. Istilah evaluasi merupakan aktivitas yang direncanakan dengan tujuan untuk mengetahui kondisi suatu objek dengan menggunakan instrumen lalu hasilnya dibandingkan dengan standar atau tolak ukur yang telah ditentukan sebelumnya sehingga memperoleh sebuah kesimpulan. Pengertian evaluasi secara sederhana diungkapkan beberapa pakar, misalnya *“evaluation is a process through which a value judgement or decision is made from a variety of observations and from the background and training of the evaluator”* (Sax, 1980). Kemudian evaluasi juga didefinisikan sebagai studi yang dirancang dan dilaksanakan untuk menilai (*judge*) dan meningkatkan manfaat program yang dievaluasi (Madaus, Stufflebeam, & Scriven, 1983). Begitu pula definisi evaluasi sebagai *“a process for describing an evaluand and judging its merit and worth”* (Guba & Lincoln, 1985).

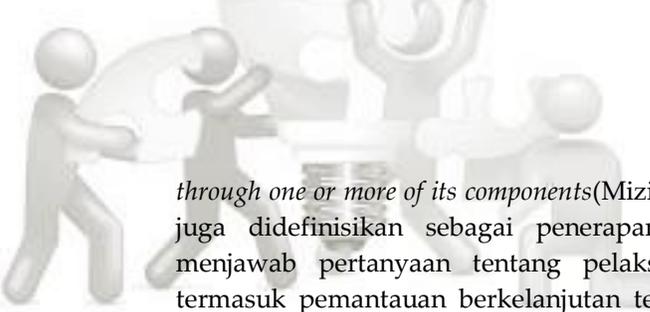
Beberapa pakar evaluasi lainnya mendefinisikan evaluasi secara lebih terperinci, misalnya evaluasi didefinisikan sebagai aktivitas sistematis untuk mengumpulkan, menganalisis dan melaporkan informasi yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan berkenaan dengan program atau proyek yang dievaluasi (Alkin, 1985). Begitupula dengan definisi evaluasi sebagai proses merencanakan, memperoleh, melaporkan, dan menggunakan informasi deskriptif dan mempertimbangkan beberapa manfaat objek, nilai signifikansi dan kejujuran dalam rangka memandu pengambilan keputusan, akuntabilitas, dukungan, menyebarkan praktek-praktek yang efektif serta meningkatkan pemahaman tentang fenomena-fenomena yang terlibat (D.L. Stufflebeam & Shinkfield, 2007). Pakar lain menjelaskan bahwa evaluasi adalah penilaian berkala yang dilakukan secara obyektif atas proyek, program, atau kebijakan yang direncanakan, sedang berlangsung, atau telah diselesaikan (Gertler, Martinez,



Premand, Rawlings, & Vermeersch, 2016). Definisi-definisi tersebut tampak lebih terperinci yaitu dengan menegaskan berbagai kegiatan evaluasi mulai dari proses merencanakan, memperoleh data dan informasi sampai pada produk evaluasi berupa sebuah keputusan tentang obyek yang dievaluasi.

Selanjutnya, program didefinisikan sebagai suatu rencana yang melibatkan berbagai unit yang berisi kebijakan dan rangkaian kegiatan yang harus dilakukan dalam kurun waktu tertentu, program dalam hal ini berupa aktivitas atau rangkaian aktivitas yang akan direncanakan, dalam hal ini suatu program dapat saja berbentuk nyata (*tangible*) seperti kurikulum, atau yang berbentuk abstrak (*intangible*) seperti prosedur (Ananda & Rafida, 2017). Pakar lain mendefinisikan program sebagai *“a planned effort with high-level goals that has (or had) a definite beginning and is expected to continue, possibly with changes and refinements, for an indefinite period of time”* (Spector, 2016). Jadi program merupakan upaya terencana untuk mencapai tujuan yang tinggi dan memiliki perencanaan yang pasti dan diindikasikan akan terus berlanjut, memungkinkan adanya perubahan dan penyempurnaan serta untuk jangka waktu yang tidak terbatas. Suatu program juga didefinisikan sebagai serangkaian sumber daya dan kegiatan yang diarahkan pada satu atau lebih tujuan bersama dan terdiri dari serangkaian kegiatan terbatas dalam satu lembaga atau serangkaian kegiatan kompleks yang dilaksanakan di berbagai lokasi oleh dua atau lebih lembaga pemerintahan atau oleh serangkaian penyedia layanan publik, nirlaba, dan swasta (Wholey, Hatry, & Newcomer, 2010). Dalam konteks pendidikan, program merupakan serangkaian kegiatan pendidikan yang mempunyai tujuan-tujuan tertentu yang terdiri dari rangkaian kegiatan yang saling terkait. Misalnya program pelatihan yang didalamnya memiliki berbagai kegiatan antara lain persiapan pelatihan, proses pelatihan, dan evaluasi hasil pelatihan dan jika dirinci lebih jauh, persiapan pelatihan meliputi penentuan kurikulum pelatihan, pemilihan peserta pelatihan, penentuan tempat dan waktu, persiapan sarana dan prasarana (Retnawati, 2015).

Sementara itu, evaluasi program didefinisikan sebagai sebagai *“a systematic operation of varying complexity involving data collection, observations and analyses, and culminating in a value judgement with regard to the quality of the program being evaluated, considered in its entirety, or*

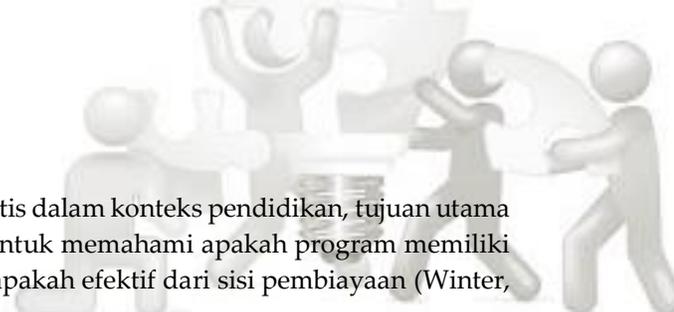


through one or more of its components(Mizikaci, 2006). Evaluasi program juga didefinisikan sebagai penerapan metode sistematis untuk menjawab pertanyaan tentang pelaksanaan dan hasil program, termasuk pemantauan berkelanjutan terhadap suatu program serta studi terkait proses pelaksanaan program atau dampak program (Wholey et al., 2010). Kemudian Stufflebeam & Zhang mendefinisikan evaluasi program secara lebih terperinci yaitu:

At its most general level, program evaluation is the assessment of a program's value. Specifically, a program evaluation is the systematic process of delineating, obtaining, reporting, and applying descriptive and judgmental information about a program's quality, cost-effectiveness, feasibility, safety, legality, sustainability, transferability, fairness, importance, and the like.(Stufflebeam & Zhang, 2017)

Jadi pada tingkat paling umum, evaluasi program adalah penilaian terhadap suatu program dan secara khusus evaluasi program merupakan proses sistematis untuk menggambarkan, memperoleh, melaporkan, dan menggunakan informasi deskriptif dan penilaian tentang kualitas program, efektivitas biaya, kelayakan, keselamatan, legalitas, keberlanjutan, transferabilitas, keadilan dan kepentingan. Dalam hal ini, Spiel dkk. menjelaskan bahwa evaluasi program berasal dari pemikiran tentang sebuah program yang hendaknya memiliki informasi tentang kelebihan yang dapat dibuktikan dan memiliki tujuan eksplisit, dengan adanya dua hal tersebut maka keberhasilan atau kegagalan sebuah program dapat dinilai secara empiris (Spiel, Schober, & Bergsmann, 2015).

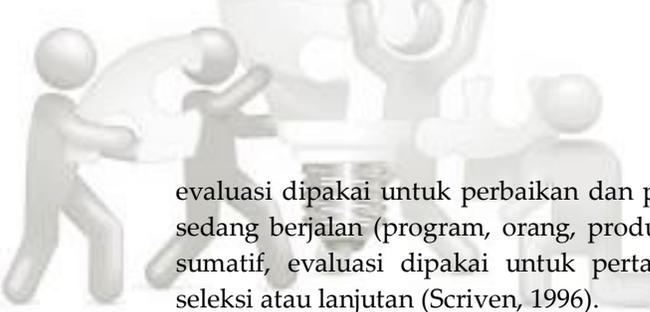
Robert E. Stake menjelaskan bahwa ketika melakukan evaluasi program pendidikan, ada berbagai tujuan, mulai dari sekedar mendokumentasikan berbagai peristiwa, untuk mencatat perubahan yang terjadi, untuk mendeteksi vitalitas kelembagaan (sekolah), untuk mengidentifikasi kesalahan atas masalah yang terjadi, untuk membantu pengambilan keputusan administratif, untuk memfasilitasi tindakan korektif, atau untuk meningkatkan pemahaman tentang pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran (Stake, 1973). Michael Scriven menjelaskan bahwa evaluasi program bertujuan untuk membantu pengembangan program, mencari informasi implementasi kebutuhan suatu program, perbaikan program, pertanggungjawaban, seleksi, menambah pengetahuan dan dukungan dari stakeholder

A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and pointing towards a screen or board, while others are seated or standing around a table, appearing to be in discussion. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

(Scriven, 1996). Secara praktis dalam konteks pendidikan, tujuan utama evaluasi program adalah untuk memahami apakah program memiliki efek yang diinginkan dan apakah efektif dari sisi pembiayaan (Winter, Kent, & Bradshaw, 2018).

Selanjutnya, Spiel dkk. menguraikan bahwa evaluasi program memiliki tujuan untuk: 1) menyelidiki secara sistematis karakteristik dan kelebihan sebuah program, 2) mendapatkan informasi tentang efektivitas program sehingga dapat mengoptimalkan hasil, kualitas, dan efisiensi (Spiel et al., 2015). Secara rinci dan spesifik dalam konteks pendidikan, tujuan evaluasi program pendidikan adalah menilai kualitas dan efektivitas kurikulum pendidikan, program, dan materi; mengakreditasi sekolah dan memastikan bahwa mereka memenuhi standar minimum; membantu orang tua dan siswa dalam memilih sekolah; meningkatkan akuntabilitas dengan memantau kinerja siswa di tingkat lokal, negara bagian/provinsi, dan nasional; menilai efektivitas sistem sekolah lintas negara dan wilayah; memandu upaya reformasi sekolah; dan memberdayakan administrator sekolah dan guru untuk belajar dari evaluasi sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas mengajar dan kinerja sekolah mereka (Love, 2010). Dalam hal ini Daniel L. Stufflebeam melihat tujuan evaluasi sebagai: 1) penetapan dan penyediaan informasi yang bermanfaat untuk menilaikeputusan alternatif, 2) membantu audience untuk menilai dan mengembangkan manfaat program pendidikan atau obyek, dan 3) membantu pengembangan kebijakan dan program (D.L. Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

Evaluasi program digunakan secara selektif untuk menjawab pertanyaan spesifik terkait dengan desain, implementasi, dan hasil (Gertler et al., 2016). Secara rinci Daniel L. Stufflebeam & Zhang menguraikan bahwa kegunaan utama dari evaluasi program adalah untuk membimbing dan memperkuat program, menerbitkan laporan pertanggungjawaban, membantu menyebarluaskan praktik-praktik yang efektif, berkontribusi pada ilmu pengetahuan yang relevan, dan membuat para pembuat keputusan, stakeholder, dan konsumen untuk mengetahui proyek-proyek yang berhasil dan yang terbukti tidak layak untuk dikembangkan lebih lanjut (Daniel L Stufflebeam & Zhang, 2017). Sementara itu, Michael Scriven menjelaskan bahwa evaluasi program memiliki dua fungsi yaitu: 1) fungsi formatif,



evaluasi dipakai untuk perbaikan dan pengembangan kegiatan yang sedang berjalan (program, orang, produk dan sebagainya), 2) fungsi sumatif, evaluasi dipakai untuk pertanggungjawaban, keterangan, seleksi atau lanjutan (Scriven, 1996).

B. Pendekatan Evaluasi Program

Desain evaluasi program berakar pada berbagai perspektif dan pendekatan filosofis yang berkembang dari waktu ke waktu dan dikelompokkan dalam berbagai pendekatan (Bakken, 2018). Untuk setiap evaluasi yang diberikan, biasanya seorang evaluator menggunakan lebih dari satu pendekatan. Dalam buku *Program evaluation: alternative approaches and practical guidelines*, Jody L. Fitzpatrick dkk. menguraikan lima pendekatan alternatif evaluasi yang kemudian menjadi populer dan berpengaruh yaitu: 1) Pendekatan berorientasi tujuan (*Objectives-oriented approaches*), 2) Pendekatan berorientasi manajemen (*Management-oriented approaches*), 3) Pendekatan berorientasi keahlian (*Expertise-oriented approaches*), 4) Pendekatan berorientasi konsumen (*Consumer-oriented approaches*), dan 5) Pendekatan berorientasi pada partisipan (*Participant-oriented approaches*) (Fitzpatrick, Sanders, & Worthen, 2011). Berikut merupakan intisari dari lima pendekatan tersebut.

1. Pendekatan Berorientasi Tujuan (*Objectives-Oriented Approaches*)

Inti dari pendekatan yang berorientasi pada tujuan adalah menentukan tujuan dan sasaran program dan kemudian menilai seberapa baik peserta program mencapainya. Salah satu pendekatan paling awal untuk evaluasi pendidikan adalah menilai perilaku siswa terhadap tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan langkah-langkah yang tidak memihak dan sistematis. Informasi sebagai hasil evaluasi tentang perbedaan (gap) antara tujuan yang telah ditetapkan dan pencapaian tujuan, digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan, kebijakan dan perencanaan untuk meningkatkan kinerja program. Dengan kata lain evaluasi program dalam pendekatan ini adalah mengukur perbedaan antara standar program yang ada (tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya) dengan ketercapaian kinerja program. Informasi yang didapatkan kemudian dimanfaatkan untuk menyusun perbaikan-perbaikan program. Hal ini



dapat berupa keputusan dan kebijakan tentang keberlanjutan program yang dievaluasi lalu dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan untuk perbaikan-perbaikan program apabila keputusannya program dilanjutkan.

2. Pendekatan Berorientasi Manajemen (*Management-oriented approaches*)

Pendekatan yang berorientasi pada manajemen memandang manajer program dan evaluator program memiliki peran yang saling melengkapi dan bekerja sama untuk mengatasi hambatan bagi keberhasilan program. Pendekatan yang berorientasi manajemen berkonsentrasi pada pengidentifikasian dan pemenuhan kebutuhan informasi evaluasi dari manajer atau administrator program. Dalam pendekatan ini, evaluator bekerja sama dengan manajer program untuk mengidentifikasi keputusan kunci terkait program dan kemudian memilih metode yang tepat untuk menginformasikan keputusan tersebut. Pendekatan yang berorientasi manajemen menempatkan keunggulan pada peran manajer program dan pentingnya pendekatan sistem yang menghargai konteks program dan proses dalam mencapai tujuan program. Beberapa kekuatan pendekatan yang berorientasi pada manajemen yaitu adanya fokus dan kejelasan pertanyaan evaluasi yang relevan bagi manajer, penerapan evaluasi di semua fase mulai dari perencanaan sampai implementasi program, dan pemanfaatan informasi evaluasi yang menyeluruh untuk peningkatan kualitas program dan akuntabilitas program. Di sisi lain, pendekatan berorientasi manajemen memiliki keterbatasan yaitu dibutuhkannya komitmen manajemen yang kuat untuk proses evaluasi.

3. Pendekatan Berorientasi Konsumen (*Consumer-Oriented Approaches*)

Pendekatan berorientasi konsumen untuk evaluasi berfokus pada penyediaan kepada konsumen atau stakeholder (seperti pemerintah, manajemen sekolah dan masyarakat umum) berupa informasi evaluasi yang dapat diandalkan tentang produk dan layanan pendidikan. Kekuatan dari pendekatan yang berorientasi konsumen meliputi kriteria yang terstandar untuk mengevaluasi produk dan

An illustration in the top left corner shows several stylized human figures in a meeting. One figure is pointing at a screen or board, while others are looking on. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

layanan pendidikan. Lori L. Bakken menjelaskan bahwa layanan yang menentukan dari pendekatan evaluasi ini adalah penekanannya pada penilaian kualitas produk atau layanan untuk membantu konsumen atau stakeholder dalam memutuskan penggunaan sebuah layanan program, dalam hal ini kriteria evaluasi ditetapkan oleh produsen dan digunakan sebagai cara untuk memasarkan produk atau layanan program melalui alat pengumpulan data yang pada umumnya menggunakan daftar periksa (*check list*) atau formulir penilaian (Bakken, 2018).

4. Pendekatan Berorientasi Keahlian (*Expertise-Oriented Approaches*)

Pendekatan ini menekankan penilaian ahli dalam memberikan penilaian evaluatif tentang sebuah program. Evaluator dengan keahlian profesionalnya diperlukan untuk mengumpulkan informasi terkait suatu program melalui berbagai metode, seperti ulasan dokumen, kajian kurikulum, proyek siswa dan observasi kelas. Keahlian mereka lalu digunakan untuk membuat penilaian evaluatif tentang kinerja program. Pendekatan berorientasi keahlian mencakup sistem peninjauan profesional, contohnya akreditasi sekolah, akreditasi program studi atau akreditasi perguruan tinggi. Para ahli melakukantinjauan laporan, tinjauan lokasi (*visitasi*) untuk memvalidasi pencapaian standar dan melakukan serangkaian prosedur perbandingan antara laporan evaluasi diri dengan hasil tinjauan lokasi (*visitasi*), kemudian membuat keputusan akreditasi di akhir proses akreditasi. Kekuatan dari pendekatan yang berorientasi pada keahlian adalah pendekatan ini memanfaatkan kompetensi dan wawasan profesional dari para pakar untuk memeriksa suatu program yang sesuai dan selaras dengan kepakarannya tersebut berdasarkan standar yang telah mereka tetapkan bersama secara profesional. Lori L. Bakken menegaskan bahwa sesuai namanya, pendekatan yang berorientasi pada keahlian ini bergantung pada para ahli untuk menetapkan standar atau kriteria yang akan dinilai program atau individu, dengan demikian tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memberikan penilaian profesional terhadap kualitas sebuah program (Bakken, 2018).



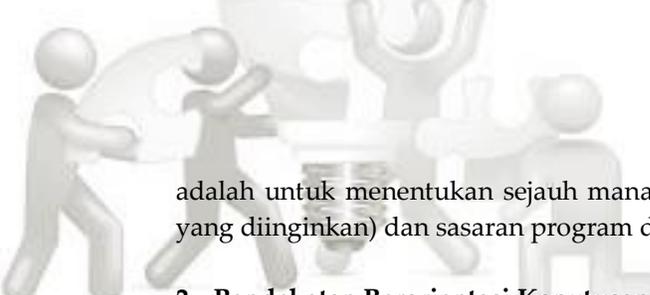
5. Pendekatan Berorientasi Partisipan (*Participant-Oriented Approaches*)

Secara umum, pendekatan berorientasi peserta mengundang keterlibatan berbagai stakeholder untuk mengidentifikasi pertanyaan evaluasi, memilih sumber data dan alat pengumpulan data, dan membantu dalam interpretasi temuan. Pendekatan ini memandang pengelola program, staf dan partisipan sebagai stakeholder yang juga memiliki kepentingan dan berupaya memenuhi kebutuhan evaluasi mereka, serta kebutuhan stake holder di luar program seperti pemerintah, mitra atau masyarakat umum. Tugas utama evaluator adalah menyeimbangkan nilai dan perspektif berbagai stakeholder dan melindungi pluralisme pandangan saat mengumpulkan data dan melaporkan temuan evaluasi. Dalam praktiknya, evaluasi yang berorientasi pada peserta lebih mungkin untuk mengambil data dari berbagai sumber, menggunakan metode pengumpulan data kualitatif dan kuantitatif, dan melaporkan temuan evaluasi dengan berbagai sudut pandang. Namun demikian hal tersebut justru menjadi kelemahan pendekatan ini, yaitu pendekatan yang berorientasi pada peserta dengan melibatkan banyak stakeholder dalam proses merancang, melaksanakan, dan menafsirkan temuan-temuan evaluasi cenderung membuat evaluasi terlalu rumit dan dapat memunculkan berbagai sudut pandang yang berpotensi saling bertentangan. Hasil akhirnya adalah deskripsi program yang suram dan bukannya penilaian evaluatif yang jelas tentang value dan kelebihannya.

Dalam buku *Evaluation practice for collaborative growth: a guide to program evaluation with stakeholders and communities*, Lori L. Bakken menambahkan dan menguraikan tiga pendekatan lagi selain lima pendekatan evaluasi yang telah diuraikan di atas, yaitu: 1) pendekatan berorientasi program (*Program-oriented Approaches*), 2) pendekatan berorientasi keputusan (*Decision-oriented Approaches*), dan 2) pendekatan sistem (*System Approaches*) (Bakken, 2018). Berikut ini intisari dari tiga pendekatan tersebut.

1. Pendekatan Berorientasi Program (*Program-oriented Approaches*)

Pendekatan berorientasi program dalam evaluasi adalah pendekatan yang paling umum dilakukan dalam masyarakat yang orientasinya pada akuntabilitas program. Tujuan dari pendekatan ini

A faint, stylized illustration in the top left corner shows several human figures in various poses, some appearing to be in a meeting or collaborative work environment. One figure is standing and gesturing, another is sitting at a table, and others are in motion, suggesting a dynamic and interactive setting.

adalah untuk menentukan sejauh mana tujuan program (yaitu, hasil yang diinginkan) dan sasaran program dapat tercapai.

2. Pendekatan Berorientasi Keputusan (*Decision-oriented Approaches*)

Pendekatan berorientasi keputusan dibangun di atas pendekatan berorientasi program dengan menggunakan informasi terkait hasil, dampak, atau biaya sebuah program. Informasi tersebutlah yang kemudian dimanfaatkan untuk membuat keputusan tentang suatu program. Ketika menggunakan pendekatan evaluasi ini, evaluator bekerja sama dan berkolaborasi dengan pengelola atau administrator program dalam hal pengambilan keputusan. Contohnya adalah pemberi dana dapat menggunakan temuan-temuan hasil evaluasi untuk membuat keputusan, menghentikan atau menyediakan dana lanjutan untuk suatu program yang telah dievaluasi.

3. Pendekatan Sistem (*System Approaches*)

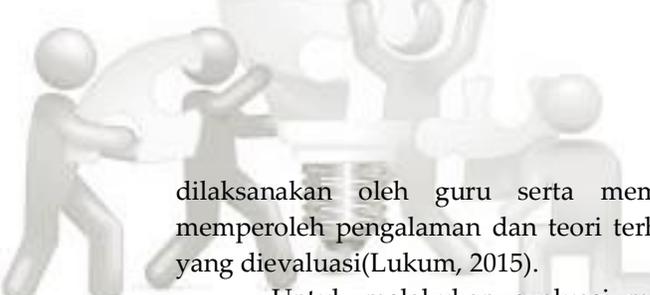
Seiring dengan perkembangan dalam bidang evaluasi program pada berbagai bidang, maka ada sebuah kebutuhan pendekatan evaluasi yang dapat mengatasi masalah-masalah sosial yang muncul dan karakteristiknya kompleks, hal ini juga menunjukkan adanya tren pergeseran di bidang evaluasi dari penekanan pada evaluasi program ke penekanan pada evaluasi sistem secara menyeluruh yang menyoroti proses adaptif yang responsif dan proaktif terhadap perubahan yang muncul (Bakken, 2018). Dengan demikian ada semacam tren pergeseran dari berpikir tentang program dan evaluasinya sebagai kegiatan yang terisolasi, bergeser ke berpikir tentang program sebagai bagian dari sistem yang lebih besar. Akibatnya, hasil tidak hanya dianggap sebagai perubahan jangka pendek yang dihasilkan dari kegiatan program, tetapi sebagai perubahan yang dapat dipantau dan dikembangkan dalam sistem untuk mengevaluasi dampak sosial dalam skala luas yang melibatkan banyak organisasi, stakeholder masyarakat, dan sektor sosial. Dengan adanya tren pergeseran ini, sudah mulai muncul literatur-literatur terbaru yang menggabungkan pemikiran dan teori sistem dengan pendekatan evaluasi yang telah ditetapkan sebelumnya serta melibatkan keterlibatan stakeholder yang lebih besar.



C. Model-Model Evaluasi Program

1. Model Stake

Model evaluasi program ini diperkenalkan pertama kali oleh Robert E. Stake melalui sebuah artikel ilmiah berjudul *The countenance of educational evaluation* pada tahun 1967 (Stake, 1967). Model ini dikenal dengan model *Countenance* atau disebut pula model evaluasi pertimbangan, maksudnya adalah evaluator mempertimbangkan program dengan membandingkan kondisi hasil evaluasi program dengan yang terjadi di program lain, dengan objek sasaran yang sama dan membandingkan kondisi hasil pelaksanaan program dengan standar yang ditentukan oleh program tersebut (Ananda & Rafida, 2017). Menurut Stake, dua hal utamadari evaluasi apa pun adalah deskripsi lengkap dan penilaian program dan Stake menciptakan kerangka evaluasi untuk membantu seorang evaluator dalam mengumpulkan, mengorganisasi, dan menafsirkan data kuantitatif dan kualitatif untuk tujuan ini (Wood, 2001). Model *countenance stake* terdiri atas dua matriks, yaitu matriks deskripsi dan matriks pertimbangan. Matriks pertimbangan baru dapat dikerjakan oleh evaluator setelah matriks deskripsi diselesaikan (Arikunto & Jabar, 2010). Stake mennguraikan bahwa matriks deskripsi terdiri atas kategori tujuan (*intent*) dan observasi, sedangkan matriks pertimbangan terdiri atas kategori standar dan pertimbangan. Pada setiap kategori terdapat tiga fokus, yaitu: 1) *antecedent* (konteks) yaitu sebuah kondisi yang ada sebelum instruksi yang berhubungan dengan hasil atau sebuah kondisi yang ada sebelum pembelajaran berlangsung yang berhubungan dengan hasil, 2) *transaction* (proses) yang merupakan proses pengalaman pembelajaran atau proses instruksi kegiatan, dan 3) *outcomes* (hasil) yaitu efek dari pengalaman, pengamatan dan hasil kerja (Stake, 1973). Ada dua cara yang dapat digunakan untuk memproses data evaluasi deskriptif pada program pendidikan yaitu menemukan *contingency* (keterhubungan) antara anteseden, transaksi, dan *outcome* serta *congruence* (kesesuaian) antara tujuan yang diha-rapkan dan kondisi yang diobservasi. Keuntungan evaluasi model *countenance stake* adalah penilaiannya didasarkan atas kebutuhan program yang dievaluasi, sehingga dapat mengdeskripsikan secara kompleks program pembelajaran yang



dilaksanakan oleh guru serta memiliki potensi besar untuk memperoleh pengalaman dan teori terhadap program pembelajaran yang dievaluasi(Lukum, 2015).

Untuk melakukan evaluasi menggunakan model evaluasi Stake ini dilakukan melalui langkah-langkah berikut (Ananda & Rafida, 2017):

1) Pengumpulan data.

Evaluator mengumpulkan data mengenai apa yang diinginkan pengembang program baik yang berhubungan dengan kondisi awal, transaksi, dan hasil. Data dapat dikumpulkan melalui studi dokumen dapat pula melalui wawancara. Sebelum melakukan pengumpulan data, maka para evaluator harus bertemu terlebih dahulu untuk membuat kerangka acuan yang berhubungan dengan *antecedents*, transaksi dan hasil. Hal tersebut dilakukan tidak hanya untuk memperjelas tujuan evaluasi tetapi juga untuk melihat apakah konsisten terhadap *transactions* yang dimaksud dengan *antecedent* dan *outcome*.

2) Analisis Data

Analisis data yang dilakukan meliputi analisis logis dan empirik. Analisis logis diperlukan dalam memberikan pertimbangan mengenai keterkaitan antara prasyarat awal, transaksi, dan hasil dari kotak-kotak tujuan. Evaluator harus dapat menentukan apakah prasyarat awal yang telah dikemukakan pengembang program akan tercapai dengan rencana transaksi yang dikemukakan. Atau sebetulnya ada model transaksi lain yang lebih efektif. Demikian pula mengenai hubungan antara transaksi dengan hasil yang diharapkan. Selanjutnya analisis empirik, pada dasar bekerjanya sama dengan analisis logis tapi data yang digunakan adalah data empirik.

3) Analisis congruence (kesesuaian)

Analisis *congruence* (kesesuaian) merupakan analisis, di mana evaluator membandingkan antara apa yang dikemukakan dalam tujuan (inten) dengan apa yang terjadi dalam kegiatan (observasi). Dalam hal ini evaluator menganalisis apakah yang telah direncanakan dalam tujuan telah sesuai dengan pelaksanaannya di lapangan atau terjadi penyimpangan. Apabila analisis *congruence* telah selesai, maka evaluator menyerahkannya kepada tim yang terdiri dari para ahli dan



orang yang terlibat dalam program. Tim ini yang akan meneliti kesahihan hasil analisis evaluator dan memberikan persepsinya mengenai faktor penting *congruence*.

4) **Pertimbangan hasil**

Tugas evaluator berikutnya adalah memberikan pertimbangan mengenai program yang sedang dikaji. Pertimbangan yang diberikan dapat dilakukan berdasarkan standar-standar yang telah ditentukan atau disepakati sebelumnya.

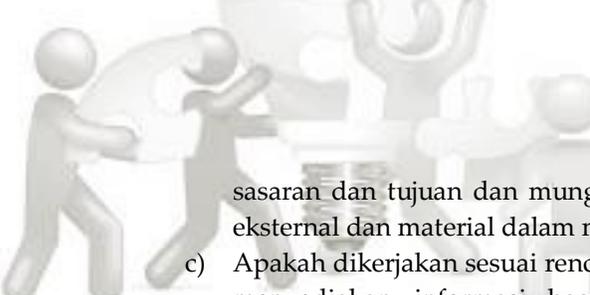
2. **Model CIPP**

Model ini dikembangkan oleh Daniel L. Stufflebeam. Model CIPP yang merupakan sebuah singkatan dari huruf awal empat buah kata, yaitu *Context, Input, Process, and Product*. Empat kata tersebut juga menunjukkan sasaran evaluasi yang tidak lain merupakan komponen dari aktivitas atau proses sebuah program. Dengan kata lain, model CIPP adalah model evaluasi yang memandang program yang dievaluasi dengan pendekatan sistem karena semua komponen hendaknya dievaluasi secara menyeluruh (*Context, Input, Process, and Product*) sebagai satu kesatuan program yang dievaluasi.

Daniel L. Stufflebeam & Guili Zhang, dalam buku *CIPP Evaluation Model*, menjelaskan bahwa Model Evaluasi CIPP memandang evaluasi sebagai hal penting seiring dengan peningkatan dan akuntabilitas dalam kerangka nilai-nilai yang sesuai melalui penggalian informasi yang jelas dan tidak ambigu terkait pelaksanaan sebuah program. Dijelaskan pula bahwa Model CIPP dirancang untuk memungkinkan dan memandu pemeriksaan secara komprehensif, sistematis dari sebuah program sosial dan pendidikan yang terjadi dalam kondisi yang dinamis (Daniel L Stufflebeam & Zhang, 2017).

Empat aspek dalam model evaluasi CIPP yaitu *context, input, process, dan output* membantu para pengambil keputusan untuk menjawab empat pertanyaan dasar mengenai:

- a) Apa yang harus dilakukan (*What should we do?*) mengumpulkan dan menganalisa *need assessment* data untuk menentukan tujuan, prioritas dan sasaran.
- b) Bagaimana kita melaksanakannya (*How should we do it?*) sumber daya dan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai



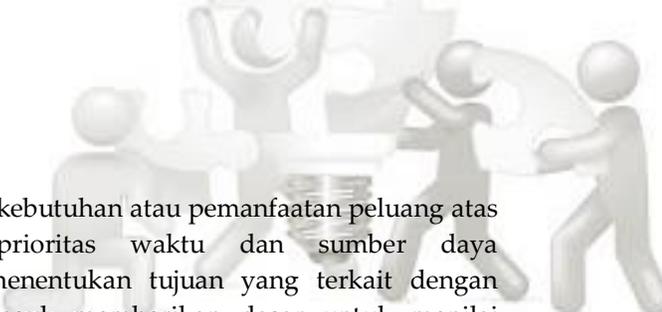
sasaran dan tujuan dan mungkin meliputi identifikasi program eksternal dan material dalam mengumpulkan informasi.

- c) Apakah dikerjakan sesuai rencana (*Are we doing it as planned?*) Ini menyediakan informasi bagi pengambil keputusan tentang seberapa baik program diterapkan. Dengan secara terus-menerus monitoring program, pengambil keputusan mempelajari seberapa baik pelaksanaan telah sesuai petunjuk dan rencana, konflik yang timbul, dukungan staff dan moral, kekuatan dan kelemahan material, dan permasalahan penganggaran.
- d) Apakah berhasil (*Did it work?*); Dengan mengukur *outcome* dan membandingkannya pada hasil yang diharapkan, pengambil-keputusan menjadi lebih mampu memutuskan jika program harus dilanjutkan, dimodifikasi, atau dihentikan sama sekali. (Ananda & Rafida, 2017)

Lebih lanjut Daniel L. Stufflebeam & Guili Zhang menguraikan aspek-aspek yang dievaluasi beserta prosedur pelaksanaan evaluasi program dengan model CIPP yang secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut.

a) Context Evaluation

Tujuannya adalah untuk menentukan konteks yang relevan, mengidentifikasi manfaat yang akan diperoleh, menilai kebutuhan, mengidentifikasi aset dan peluang untuk mengatasi kebutuhan, mendiagnosis masalah yang mendasari kebutuhan, dan menilai apakah tujuan dan prioritas program responsif secara memadai dan tepat terhadap kebutuhan yang dinilai. Tujuan evaluasi konteks yang utama adalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan ini, evaluator akan dapat memberikan arah perbaikan yang diperlukan. Prosedur yang biasanya digunakan antara lain menggunakan analisis sistem, survei, tinjauan dokumen, analisis catatan, analisis demografi, analisis data sekunder, dengar pendapat, wawancara, diskusi kelompok terpusat, tes diagnostik, studi kasus, kunjungan lapangan, studi epidemiologi, analisis historis, tinjauan literatur, dan teknik Delphi. Hubungannya dengan pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan dan akuntabilitas program adalah untuk merencanakan berbagai hal terkait perubahan yang diperlukan, memutuskan berbagai pengaturan pelayanan program; menentukan tujuan yang



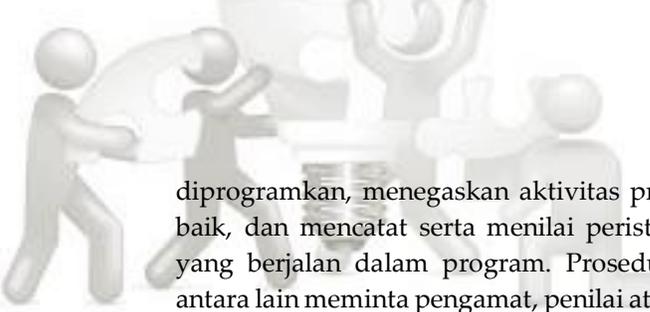
terkait dengan pemenuhan kebutuhan atau pemanfaatan peluang atas program; menentukan prioritas waktu dan sumber daya penganggaran program; menentukan tujuan yang terkait dengan pemecahan masalah, termasuk memberikan dasar untuk menilai tujuan, prioritas dan hasil program yang diinginkan.

b) Input Evaluation

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menilai kemampuan sistem yang akan berjalan saat program dijalankan, strategi alternatif, menilai desain strategi prosedural, anggaran, jadwal, penempatan staf, dan rencana keterlibatan stakeholder; dan membantu dalam memastikan bahwa input yang dipilih responsif terhadap sasaran program yang ditargetkan dan kebutuhan pengguna hasil evaluasi. Prosedur yang biasanya digunakan antara lain menggunakan analisis dokumen, wawancara, pemeriksaan latar belakang, pencarian literatur, kunjungan ke program-program percontohan, studi tim pendukung, uji coba percontohan, dan analisis konten. Hubungannya dengan pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan dan akuntabilitas program adalah untuk menentukan sumber dukungan, strategi pemecahan masalah dan desain prosedural untuk penataan, staf, penjadwalan, dan kegiatan peningkatan penganggaran, termasuk untuk menentukan dan menerapkan kriteria dalam menilai implementasi program.

c) Process Evaluation

Pada dasarnya evaluasi proses untuk mengetahui sampai sejauh manarencana telah diterapkan dan komponen apa yang perlu diperbaiki dan evaluasi proses ini menunjuk pada “apa” (*what*) kegiatan yang dilakukandalam program, “siapa” (*who*) orang yang ditunjuk sebagai penanggungjawab program, “kapan” (*when*) kegiatan akan selesai, dengan demikian evaluasi proses diarahkan pada seberapa jauh kegiatan yang dilaksanakandi dalam program sudah terlaksana sesuai dengan rencana (Ananda & Rafida, 2017). Tujuan evaluasi proses adalah untuk mengidentifikasi atau memprediksi kelemahan dalam desain prosedural atau implementasinya dengan memberikan informasi untuk keputusan implementasi yang telah

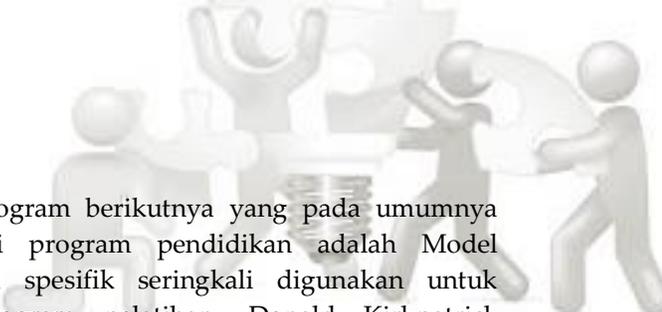


diprogramkan, menegaskan aktivitas program yang berjalan dengan baik, dan mencatat serta menilai peristiwa dan kegiatan prosedural yang berjalan dalam program. Prosedur yang biasanya digunakan antara lain meminta pengamat, penilai atau penyelidik berkunjung dan memantau implementasi program dalam rangka mengidentifikasi potensi dan hambatan prosedural yang mungkin belum diantisipasi, menggali informasi untuk membuat keputusan atas implementasi program, mendokumentasikan realisasi proses dan biaya, memotret kemajuan program, secara teratur berinteraksi dengan pelaksana program dan memberikan umpan balik kepada pelaksana program dan stakeholder lain yang terkait dengan pelaksanaan program. Hubungannya dengan pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan dan akuntabilitas program yaitu untuk menerapkan dan menyempurnakan desain dan prosedur program yang dapat mempengaruhi proses dan kontrol kualitas. Selain itu menyediakan informasi berupa catatan-catatan realisasi proses implementasi dan biaya program untuk digunakan dalam menilai implementasi program dan menafsirkan hasil implementasi program.

d) *Product Evaluation*

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi hasil implementasi program yang diinginkan dan tidak diinginkan; mengaitkannya dengan tujuan dan kebutuhan yang dinilai dengan konteks, input, dan proses; menilai pencapaian implementasi program terkait dengan kualitas, nilai, kejujuran, keadilan, biaya, keamanan, dan signifikansi program. Prosedur yang biasanya digunakan antara lain pengukuran objektif, skala penilaian, *check list* hasil yang diharapkan, dokumentasi partisipasi, wawancara, catatan foto, analisis efektivitas biaya, evaluasi tanpa sasaran, desain eksperimental, survei, analisis kualitatif dan kuantitatif. Hubungannya dengan pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan dan akuntabilitas program yaitu untuk membuat keputusan apakah melanjutkan, memodifikasi, atau memfokuskan kembali suatu program, termasuk untuk mendokumentasikan dan untuk perbandingan antara kebutuhan program, sasaran yang ditargetkan dan biaya.

3. Model Kirkpatrick

A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated or standing around a table, suggesting a group discussion or training session.

Model evaluasi program berikutnya yang pada umumnya digunakan pada evaluasi program pendidikan adalah Model Kirkpatrick, meski secara spesifik seringkali digunakan untuk mengevaluasi program-program pelatihan. Donald Kirkpatrick mengembangkan model ini pada tahun 1955 melalui sebuah disertasi yang mengemukakan model yang sederhana dan pragmatis untuk membantu para praktisi dalam menjalankan program pelatihan yang efektif. Kirkpatrick menegaskan:

Why we need to evaluate training? Here are three specific reasons: 1) To justify the existence and budget of the training department by showing how it contributes to the organization's objectives and goals, 2) To decide whether to continue or discontinue training programs, 3) To gain information on how to improve future training programs (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2008)".

Jadi ada tiga alasan setiap program pelatihan perlu dievaluasi, yaitu: untuk menjustifikasi anggaran yang dikeluarkan dan kontribusinya terhadap tujuan dan sasaran organisasi, untuk memutuskan apakah akan melanjutkan atau menghentikan program pelatihan, dan untuk mendapatkan informasi tentang cara meningkatkan program-program pelatihan berikutnya.

Evaluasi program yang fokus pada efektivitas program pelatihan menurut Kirkpatrick mencakup empat level yaitu:

a. Level 1: Reaksi (*reaction*)

Level ini mengacu pada pertanyaan tentang “apa yang peserta pikirkan tentang program?”, biasanya diukur dengan menggunakan kuesioner. Pada umumnya, evaluasi pada level ini berupa aktivitas mengukur kepuasan peserta program terhadap program yang diikutinya. Misalnya suatu program pelatihan dianggap berhasil dan efektif dilaksanakan apabila program pelatihan tersebut dirasakan menyenangkan dan memuaskan bagi peserta pelatihan sehingga mereka tertarik dan termotivasi. Kepuasan peserta pelatihan terhadap program pelatihan dapat dikaji dari beberapa aspek antara lain: materi yang diberikan, fasilitas yang tersedia, strategi penyampaian materi yang digunakan instruktur, media pembelajaran yang tersedia, jadwal

A stylized illustration in the top left corner shows several human figures in a training or collaborative environment. One figure is pointing at a screen or board, while others are engaged in discussion or looking at documents. The figures are rendered in a simple, rounded style with a light grey color.

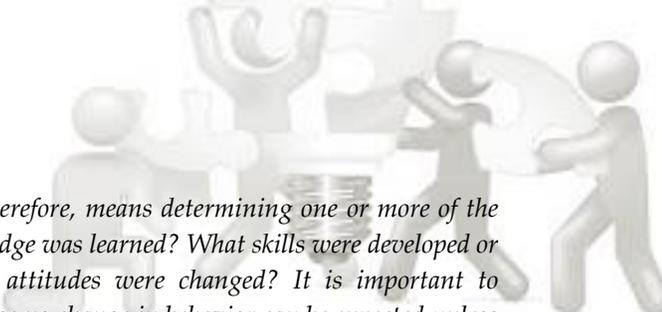
kegiatan pelatihan, menu dan penyajian konsumsi yang diberikan kepada peserta pelatihan untuk belajar dan berlatih (Ananda & Rafida, 2017). Kikpatrick sendiri menegaskan tentang pentingnya evaluasi level ini, yaitu:

Measuring reaction is important for several reasons. First, it gives us valuable feedback that helps us to evaluate the program as well as comments and suggestions for improving future programs. Second, it tells trainees that the trainers are there to help them do their job better and that they need feedback to determine how effective they are. If we do not ask for reaction, we tell trainees that we know what they want and need and that we can judge the effectiveness of the program without getting feedback from them. Third, reaction sheets can provide quantitative information that you can give to managers and others concerned about the program. Finally, reaction sheets can provide trainers with quantitative information that can be used to establish standards of performance for future programs.(Kikpatrick & Kikpatrick, 2008)

Jadi mengukur pada level reaksi ini menjadi penting dalam sebuah program pelatihan karena beberapa alasan. *Pertama*, memberi kami umpan balik yang membantu mengevaluasi program, mendapatkan pula komentar dan saran untuk meningkatkan program berikutnya. *Kedua*, memberi tahu peserta pelatihan bahwa para program (termasuk instruktur) yang mereka ikuti berusaha membantu mereka melakukan pekerjaan mereka secara lebih baik dan program beserta instruktur membutuhkan umpan balik untuk menentukan efektifitas program yang telah dijalankan. *Ketiga*, kuesioner reaksi dapat memberikan informasi kuantitatif kepada pelaksana program sehingga dapat membuat keputusan dan kebijakan untuk menetapkan standar kinerja untuk program-program berikutnya.

b. Level 2: Belajar (*learning*)

Level ini mengacu pada perubahan dalam hal pengetahuan, keterampilan, atau sikapsehubungan dengan tujuan pelatihan, dengan kata lain mengukur pengetahuan, keterampilan, atau sikap dari peserta program, pada umumnya dinilai dengan menggunakan tes kinerja. Hal tersebut dijelaskan oleh Kikpatrick bahwa:

A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated around a table, some with their hands raised as if in discussion or agreement.

Measuring learning, therefore, means determining one or more of the following: What knowledge was learned? What skills were developed or improved? And What attitudes were changed? It is important to measure learning because no change in behavior can be expected unless one or more of these learning objectives have been accomplished.(Kikpatrick & Kikpatrick, 2008)

Kikpatrick menegaskan bahwa mengukur pembelajaran pada pelaksanaan program pelatihan menjadi hal yang penting dilakukan karena tidak ada perubahan perilaku yang dapat diharapkan, kecuali tujuan-tujuan pembelajaran atau kompetensi-kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya telah tercapai. Evaluasi pada level ini kemudian dapat memberikan data dan informasi.

c. Level 3: Perilaku (*behavior*)

Evaluasi pada level ini fokus pada perubahan perilaku kerja yang dihasilkan dari program, yaitu untuk mengidentifikasi apakah *output* program atau hasil dari program pelatihan sedang atau dapat diterapkan oleh peserta program. Dengan kata lain perubahan apa yang terjadi pada perilaku kerja peserta program sebagai dampak dari kehadiran atau keberhasilannya mengikuti program pelatihan? Namun demikian Kikpatrick menegaskan tentang tidak mudahnya dalam mengevaluasi pada level ini.

It is obvious that this question is more complicated and difficult to answer than evaluating at the first two levels. First, trainees cannot change their behavior until they have an opportunity to do so... Second, it is impossible to predict when a change in behavior will occur. Even if a trainee has an opportunity to apply the learning, he or she may not do it immediately. In fact, change in behavior may occur at any time after the first opportunity, or it may never occur. Third, the trainee may apply the learning to the job and come to one of the following conclusions: conclusions: "I like what happened, and I plan to continue to use the new behavior." "I don't like what happened, and I will go back to my old behavior..."(Kikpatrick & Kikpatrick, 2008)

Jadi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang menjadi fokus evaluasi pada level ini akan lebih rumit dan sulit dibandingkan mengevaluasi pada dua level sebelumnya. Hal ini karena: *Pertama,*



peserta pelatihan tidak dapat mengubah perilaku mereka sampai mereka memiliki kesempatan untuk melakukan atau menerapkan semua hal yang didapatkannya dari program pelatihan yang diikutinya. *Kedua*, memprediksi kapan terjadi perubahan perilaku pada setiap peserta program pelatihan merupakan sesuatu yang sulit diprediksi atau diperkirakan. Perubahan perilaku dapat terjadi kapan saja setelah program pelatihan selesai atau mungkin justru tidak akan pernah terjadi. *Ketiga*, peserta pelatihan dapat menerapkan output program atau hasil program pelatihan pada pekerjaannyasehingga mereka dapat mengungkapkan sebuah kesimpulan seperti: “*Saya suka apa yang terjadi (perubahan sebagai hasil dari implementasi hasil program pelatihan), dan saya berencana untuk terus menggunakan perilaku baru.*” atau “*Saya tidak suka apa yang terjadi (perubahan sebagai hasil dari implementasi hasil program pelatihan), dan Saya akan kembali ke perilaku lama saya.*” Untuk melakukan evaluasi pada level ini metode penilaian yang dapat ditempuh adalah observasi atau data kinerja.

d. Level 4: Hasil (*result*)

Evaluasi pada level ini fokus pada kontribusi atas program pelatihan terhadap sistem atau organisasi. Termasuk dalam kategori evaluasi hasil akhir dari suatu program pelatihan diantaranya adalah: kenaikan kuantitas dan kualitas kinerja serta pelayanan, efektivitas kinerja sehingga terjadi penurunan biaya, sistem dalam organisasi yang berjalan secara lebih efektif dan efisien dan sebagainya. Namun demikian dari sisi program pelatihan hal ini menjadi hal yang sulit untuk disimpulkan, Kirkpatrick menyatakan bahwa

All these and many more questions usually remain unanswered for two reasons: First, trainers don't know how to measure the results and compare them with the cost of the program. Second, even if they do know how, the findings probably provide evidence at best and not clear proof that the positive results come from the training program.(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2008)

Pertanyaan-pertanyaan yang menjadi fokus evaluasi pada level ini pada umumnya tidak mudah terjawab karena dua alasan: Pertama, program termasuk instruktur tidak tahu bagaimana mengukur hasil dan membandingkannya dengan biaya program. Kedua, bahkan jika

A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is pointing at a screen or board, while others are engaged in discussion or looking at documents. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

mereka tahu caranya, temuan itu hanya sebatas memberikan data atau informasi yang bisa saja bukan menjadi bukti jelas bahwa hasil positif yang terjadi setelah peserta program mengimplementasikan pada pekerjaannya merupakan dampak dari program pelatihan.

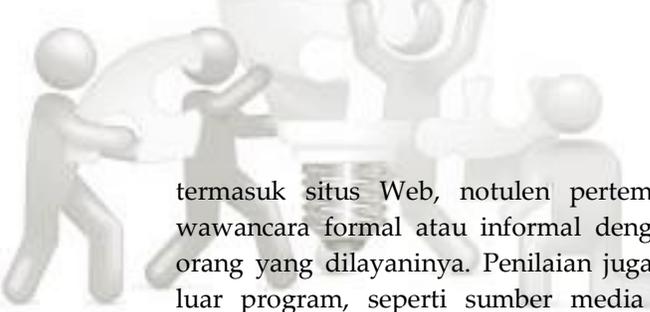
Mengevaluasi keberhasilan program pelatihan tidaklah cukup hanya dengan mengadakan evaluasi terhadap hasil belajar peserta pelatihan saja sebagai produk dari sebuah proses pelatihan, namun harus menjangkau pada evaluasi kualitas proses pembelajaran pada pelatihan itu sendiri. Evaluasi terhadap program pelatihan sebaiknya menjangkau penilaian terhadap program pelatihan yang menyeluruh meliputi: 1) desain pelatihan yang meliputi kompetensi yang dikembangkan untuk peserta training, strategi pembelajaran yang dipilih dalam pelaksanaan pelatihan dan isi/materi program pelatihan, 2) implementasi program pembelajaran atau kualitas pembelajaran pada pelaksanaan pelatihan dan 3) hasil program pelatihan (Ananda & Rafida, 2017).

D. Merancang Evaluasi Program

Dalam bukun *A Practical Guide To Program Evaluation Planning: Theory And Case Examples*, Marc A. Zimmerman dan Debra J. Holden menjelaskan bahwa *“We identified five general steps in the evaluation planning process— assess context, gather reconnaissance, engage stakeholders, describe the program, and focus the evaluation—that provide a guideline for evaluators as they develop an evaluation plan”* (Zimmerman & Holden, 2009). Jadi ada lima langkah umum dalam proses perencanaan evaluasi yang memberikan pedoman bagi evaluator ketika mereka mengembangkan rencana evaluasi yakni: 1) menilai konteks, 2) mengumpulkan hasil pengamatan, 3) melibatkan *stakeholder*, 4) menggambarkan program, dan 5) memfokuskan evaluasi. Adapun penjelasannya dapat diuraikan sebagai berikut.

1) Menilai Konteks

Tahapan pertama untuk evaluator dalam merencanakan evaluasi adalah menilai konteks di mana evaluasi akan dilakukan, peran dan hubungan evaluator dengan orang-orang yang terlibat dalam evaluasi, dan tingkat analisis (sebagai hasil evaluasi) yang diharapkan oleh pihak-pihak yang meminta dilakukannya evaluasi program. Evaluator dapat mempelajari konteks dari berbagai sumber,



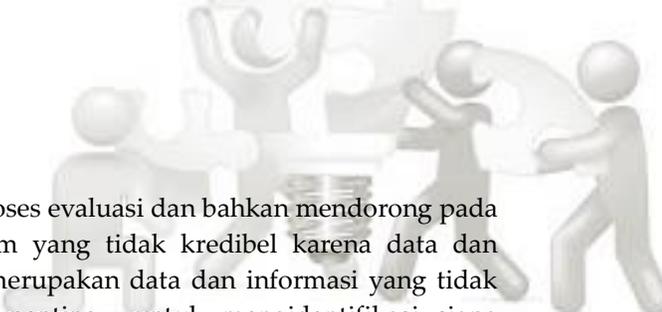
termasuk situs Web, notulen pertemuan, laporan tahunan, dan wawancara formal atau informal dengan staf program dan orang-orang yang dilayaninya. Penilaian juga dapat mencakup sumber di luar program, seperti sumber media (mis., Artikel surat kabar), wawancara dengan kolega (dan pesaing). Penilaian kontekstual pada terhadap program dapat mencakup analisis pernyataan misi organisasi, sumber pendanaan, dan struktur administrasi. Sumber informasi lainnya dapat mencakup pengumpulan informasi melalui observasi atau diskusi tatap muka. Penting pula untuk mendapatkan perspektif lain dari pihak yang berkepentingan di luar konteks, seperti kolega dari organisasi mitra atau orang tua siswa.

2) Mengumpulkan Hasil Pengamatan

Langkah selanjutnya adalah menyelidiki dan memahami motivasi di balik permintaan untuk evaluasi program. Menggali tentang tujuan penggunaan evaluasi program ini adalah salah satu cara untuk memahami motivasi untuk evaluasi program yang akan dilakukan. Tidak dapat dihindari bahwa suatu evaluasi program terkadang mengancam bagi seseorang atau keberlanjutan suatu program. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempelajari tentang tujuan yang mendasari evaluasi.

3) Melibatkan Stakeholder

Proses pelibatan *stakeholder* dimulai dengan menentukan pihak-pihak yang akan terlibat selama evaluasi, peran mereka masing-masing serta mengembangkan prosedur untuk bekerja bersama. *Stakeholder* yang terlibat tersebut akan membantu dan memastikan pelaksanaan evaluasi program akan mengarah pada penggalan data dan informasi yang relevan dan valid sesuai konteksnya, mendorong terwujudnya kerja sama yang baik antar pihak selama melakukan evaluasi, dan mendapatkan temuan-temuan penting untuk pengembangan program. Selain itu, para *stakeholder* juga memiliki lebih banyak kepentingan atas hasil evaluasi program yang akan didapatkan nantinya daripada para evaluator, sehingga melibatkan *stakeholder* selama proses evaluasi menjadi langkah yang benar dan secara etis menempatkan para *stakeholder* pada posisi yang dianggap penting dan dihormati. Dapat dibayangkan jika selama melakukan evaluasi program, para *stakeholder* tidak dianggap bahkan seolah-olah cenderung dianggap sebagai terdakwa, maka para *stakeholder* akan

A faint, stylized illustration in the top right corner shows several human figures in a meeting. One figure is standing and pointing towards a table where others are seated. The figures are rendered in a simple, rounded style with no facial features.

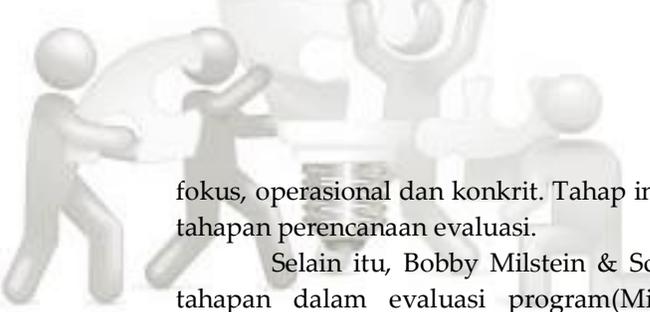
cenderung menghambat proses evaluasi dan bahkan mendorong pada terjadinya evaluasi program yang tidak kredibel karena data dan informasi yang diberikan merupakan data dan informasi yang tidak valid. Untuk itu menjadi penting untuk mengidentifikasi siapa *stakeholder* utama dan pelengkap, peran mereka dan memotivasi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan evaluasi program.

4) Menjelaskan Program

Dalam proses mengumpulkan informasi tentang program yang dievaluasi, evaluator perlu menggali kesenjangan antara standar program yang telah ditetapkan dengan realita pelaksanaan program termasuk kesan yang terlihat oleh mereka sendiri, lalu memvalidasinya dengan para *stakeholder*. Ini adalah langkah penting dalam proses perencanaan sebuah evaluasi program, karena hal ini dapat: 1) memberikan informasi tentang bidang-bidang yang seharusnya memerlukan lebih banyak perhatian evaluator daripada yang lain, 2) membantu mengidentifikasi hal-hal tersembunyi yang tidak tampak secara nyata (*intangibel*), 3) menginformasikan desain yang diperlukan untuk memberikan penilaian yang akurat dan berguna dari program yang dievaluasi. Selain itu tahap ini bisa menjadi titik awal yang bermanfaat untuk memulai diskusi tentang faktor-faktor apa yang menjadi fokus dalam evaluasi, tindakan yang harus dilakukan, dan sumber informasi yang paling tepat dan sesuai selama melakukan evaluasi program.

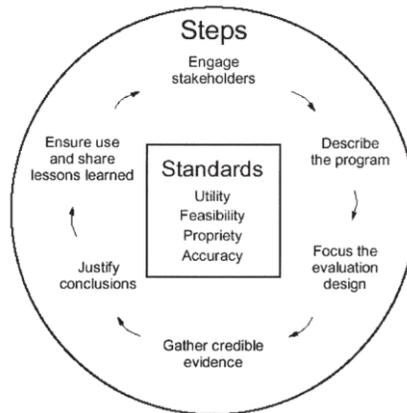
5) Memfokuskan Evaluasi

Pada tahap akhir dari proses perencanaan evaluasi program, evaluator harus benar-benar yakin akan desain evaluasinya. Kelayakan dan persetujuan dari *stakeholders* sangat diperlukan sebelum pelaksanaan evaluasi programnya. Tahap ini pula para evaluator perlu merinci rencana aktual dan mengoperasionalkan pertanyaan yang akan ditanyakan dan tindakan yang akan digunakan selama pelaksanaan evaluasinya. Selain itu menyusun beban kerja para staf evaluasi program dalam melaksanakan tugas pengumpulan data, merekrut informan dan analisis jenis pertanyaan yang diajukan. Dengan kata lain pada tahap ini semua hal yang terkait dengan pelaksanaan evaluasi program yang akan dijalankan harus sudah



fokus, operasional dan konkrit. Tahap inilah bagian akhir dari sebuah tahapan perencanaan evaluasi.

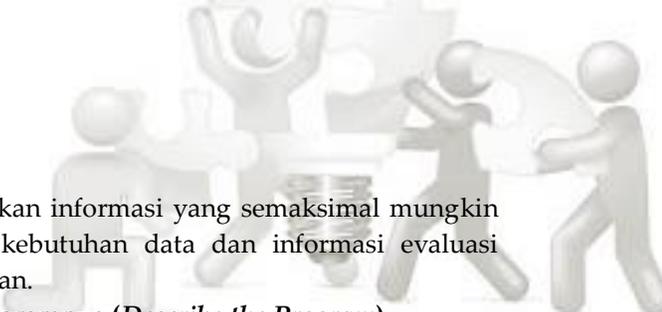
Selain itu, Bobby Milstein & Scott Wetterhall menjelaskan 6 tahapan dalam evaluasi program (Milstein & Wetterhall, 2000). Meskipun merekamenguraikan hal tersebut dalam konteks evaluasi program pada bidang kesehatan, namun demikian tahapan tersebut dapat menjadi salah satu referensi alternatif dalam melaksanakan evaluasi program dalam bidang pendidikan. Tahapan tersebut digambarkan pada bagan berikut ini.



Gambar Tahapan Evaluasi Program (Milstein & Wetterhall, 2000)

1) Langkah 1: Libatkan Stakeholder (*Engage Stakeholders*)

Tahapan evaluasi program dimulai dengan melibatkan para *stakeholder* yaitu mereka yang akan terlibat dalam setiap tahapan evaluasi program yang akan dilaksanakan. Hampir semua pekerjaan program melibatkan kemitraan, menjadi satu keharusan bahwa setiap upaya untuk mengevaluasi kerja bersama harus mencakup pertimbangan sistem nilai yang berbeda yang dibawa oleh para mitra kerja. Setelah terlibat, para *stakeholder* membantu melaksanakan langkah-langkah lainnya. Mengidentifikasi dan melibatkan tiga kelompok *stakeholder* utama berikut ini sangat penting: mereka yang terlibat dalam operasi program, mereka yang terkena dampak program, dan mereka sebagai pengguna utama evaluasi. Dengan demikian membuat list *stakeholder* dan menjalin komunikasi dengan mereka menjadi langkah awal yang penting dalam merencanakan evaluasi program. Mereka diharapkan mampu bekerjasama,

A faint, stylized illustration in the background shows several human figures in a meeting or collaborative setting. One figure is standing and gesturing, while others are seated around a table, some looking at a screen or document. The style is simple and modern, using light gray and white tones.

memfasilitasi dan memberikan informasi yang semaksimal mungkin dalam rangka memenuhi kebutuhan data dan informasi evaluasi program yang akan dilakukan.

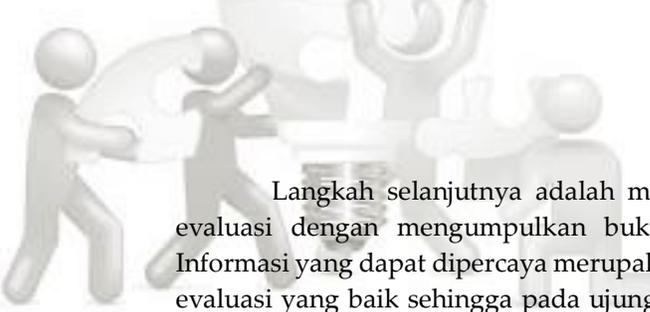
2) Langkah 2: Jelaskan Programnya (*Describe the Program*)

Sebelum para stakeholder berbicara terkait evaluasi suatu program, mereka harus memiliki kesamaan persepsi tentang program yang akan dievaluasi. Untuk itu menggambarkan atau mendiskripsikan program secara cukup terperinci menjadi penting untuk memastikan pemahaman yang kuat tentang misi, tujuan, dan strateginya. Aspek yang harus dimasukkan dalam deskripsi program adalah kebutuhannya, dampak yang diharapkan, aktivitas, sumber daya, tahap pengembangan, dan konteks, serta model logika yang menggambarkan bagaimana program seharusnya berjalan.

3) Langkah 3: Fokuskan Desain Evaluasi (*Focus the Evaluation Design*)

Setelah dengan jelas menggambarkan program dan konteksnya, langkah selanjutnya adalah menyusun fokus desain evaluasi. Suatu hal yang tidak memungkinkan bagi evaluasi untuk mencoba menjawab semua hal, permasalahan dan pertanyaan yang menjangkau semua stakeholder. Untuk itu dalam merencanakan evaluasi program hendaknya ada fokus yang akan dituju. Memfokuskan desain evaluasi berarti melakukan perencanaan sebelumnya tentang ke mana arah evaluasi dan langkah-langkah apa yang akan diambil untuk sampai ke sana. Sebab, ketika pengumpulan data dimulai, akan menjadi rancu dan sulit jika tiba-tiba mengubah prosedur karena fokus yang tidak jelas. Memiliki fokus evaluasi sejak awal yang direncanakan dimaksudkan agar ada strategi evaluasi yang mengarahkan pada pelaksanaan evaluasi program yang efektif. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan ketika memfokuskan evaluasi adalah tujuannya, pengguna, pertanyaan, metode dan berbagai ketentuan dan perjanjian yang menegaskan peran, tanggung jawab, anggaran, dan hasil untuk pihak-pihak yang akan melakukan evaluasi. Kejelasan tentang fokus atau titik yang dituju akan menentukan strategi, peran dan tanggung jawab semua pihak, anggaran dan hasil evaluasi program.

4) Langkah 4: Kumpulkan Bukti Kredibel (*Gather Credible Evidence*)

A faint, stylized illustration in the top left corner shows several human figures in various poses, some appearing to be in a meeting or collaborative work environment. One figure is pointing, another is holding a document, and others are in motion, suggesting a dynamic and interactive process.

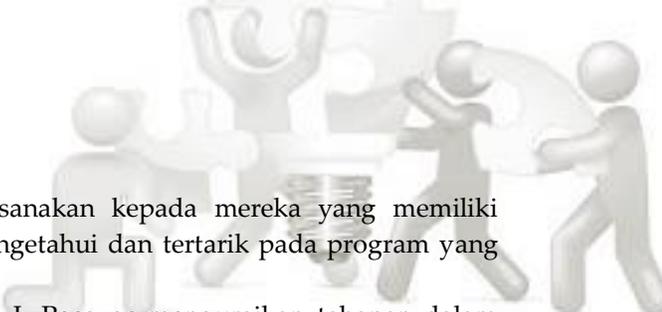
Langkah selanjutnya adalah mengimplementasikan rencana evaluasi dengan mengumpulkan bukti yang kredibel. Data dan Informasi yang dapat dipercaya merupakan bahan mentah dari sebuah evaluasi yang baik sehingga pada ujungnya menjadi sebuah evaluasi program yang dapat dipercaya pula. Semua *stakeholders* yang terlibat dalam evaluasi program harus diupayakan menemukan, menggali dan memberikan informasi yang dapat dipercaya dan relevan. Aspek pengumpulan bukti yang biasanya mengarah pada kredibilitas meliputi bagaimana indikator disusun dan dikembangkan, sumber mana yang dikonsultasikan, kualitas dan kuantitas informasi, metode dan instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan dan memberikan bukti yang valid dan kredibel.

5) Langkah 5: Kesimpulan yang Benar (*Justify Conclusions*)

Untuk mencapai sebuah kesimpulan hasil evaluasi program yang baik dan benar, data harus dipertimbangkan dengan hati-hati, bahkan disarankan dipertimbangkan dari sejumlah perspektif stakeholder yang berbeda. Kesimpulan menjadi benar ketika terkait dengan bukti yang dikumpulkan dan konsisten dengan nilai-nilai atau standar yang disepakati dan ditetapkan oleh para *stakeholder*. Proses untuk mencapai kesimpulan yang benar melibatkan empat langkah dasar: (a) analisis/sintesis, untuk menentukan temuan; (B) interpretasi, untuk menentukan apa arti temuan itu; (c) penilaian, untuk menentukan bagaimana temuan harus dinilai berdasarkan standar yang dipilih; dan (d) rekomendasi, untuk menentukan keputusan atau klaim terkait program.

6) Langkah 6: Pastikan Penggunaan Evaluasi dan Bagikan Makna/Pelajaran yang Dipetik (*Ensure Use and Share Lessons Learned*)

Langkah terakhir yang paling penting dari semuanya adalah memastikan penggunaan evaluasi dan berbagi makna dan pelajaran yang dipetik dari hasil evaluasi yang diperoleh. Seperti diketahui bahwa evaluasi program dilakukan untuk meningkatkan efektivitas program atau memutuskan keberlangsungan sebuah program. Untuk itu menjadi hal penting adalah memberikan umpan balik secara berkelanjutan kepada *stakeholder* dalam hal tindak lanjut dengan pengguna evaluasi, memfasilitasi sosialisasi kesimpulan evaluasi dan menyebarkan makna dan pelajaran yang diperoleh dari evaluasi



program yang telah dilaksanakan kepada mereka yang memiliki kebutuhan atau berhak mengetahui dan tertarik pada program yang telah dievaluasi.

Sementara itu Emil J. Posavac menguraikan tahapan dalam merencanakan evaluasi yaitu: 1) *Identify the Program and Its Stakeholders*, 2) *Become Familiar with Information Needs* dan 3) *Plan the Evaluation* (Posavac, 2016). Uraian dari tiga tahapan tersebut adalah sebagai berikut.

1) *Identify the Program and Its Stakeholders*

1. *Obtain a complete program description*

Hal pertama yang dilakukan evaluator yang efektif adalah mendapatkan deskripsi program, misalnya: a) apakah evaluasi akan dilakukan pada sebuah program baru atau program yang sudah lama berjalan (mapan)?, b) apakah program dilaksanakan dan dikelola secara lokal (1 tempat) atau di banyak tempat?, c) apakah orang-orang yang terlibat dalam program yang akan dievaluasi telah lama ditugaskan atau mereka orang-orang baru?.

2. *Meet with stakeholders*

Hal kedua yang dilakukan oleh evaluator yang efektif adalah mengidentifikasi para *Stakeholder* atau pemangku kepentingan. *Stakeholder* adalah orang-orang yang secara pribadi terlibat dengan program, memperoleh penghasilan darinya, mensponsori, atau merupakan klien (pengguna layanan) atau calon penerima layanan program.

2) *Become Familiar with Information Needs*

Setelah mempelajari tentang program dan bertemu dengan para pemangku kepentingan, para evaluator harus berusaha mempelajari: a) Siapa sesungguhnya yang menginginkan dilakukan evaluasi program?, b) Apa yang harus menjadi fokus dalam evaluasi program ini?, c) Mengapa evaluasi program tersebut harus dilakukan?, d) Kapan evaluasi harus mulai dilaksanakan?, e) Sumber daya apa yang tersedia untuk mendukung evaluasi program ini?, f) Siapa yang mau evaluasi? Idealnya, baik lembaga pendukung program, misalnya saja pimpinan lembaga pendidikan, yayasan pendidikan atau pemerintah dan personel program (orang-orang yang terlibat dalam program pendidikan) ingin agar program pendidikan



yang telah mereka jalankan dievaluasi. Jika terjadi situasi dan kondisi ideal seperti itu, maka evaluator biasanya akan mudah berinteraksi dengan orang-orang yang kooperatif, orang-orang yang merasa aman karena telah menjalankan peran profesional mereka, orang-orang yang ingin memiliki keyakinan bahwa program pendidikan yang mereka lakukan memenuhi harapan dan orang-orang yang memiliki keinginan meningkatkan program bahkan bisa jadi punya cita-cita memperluas jangkauan program pendidikan yang mereka lakukan.

3) *Plan the Evaluation*

Setelah semua hal terkait kepastian dilakukannya evaluasi program dan telah diputuskan untuk melakukan evaluasi, maka tahap berikutnya adalah menyusun dan melaksanakan perencanaan evaluasi program. Pada umumnya pada tahap ini evaluator menyusun dan mengembangkan proposal tertulis sebagai tahap akhir persiapan sebuah evaluasi program. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam hal ini, yaitu:

a. *Examine The Literature*

Ketika evaluator bekerja di bidang yang baru bagi mereka, mencermati literatur terkait bidang yang akan dievaluasi menjadi hal yang sangat penting sebelum merancang atau mengembangkan instrumen evaluasi program yang akan dilakukan. Evaluator dapat belajar dari keberhasilan dan kegagalan orang lain dan mendapatkan gambaran tentang kesulitan secara metodologi ataupun praktis dalam bidang baru yang akan dievaluasinya tersebut. Dengan demikian mempelajari evaluasi-evaluasi yang hampir serupa bisa menjadi alternatif dalam mengkaji literatur ini. Literatur yang dipelajari tersebut dapat dikaji dari sisi: apa saja kesamaan karakteristik antara evaluasi program yang ada pada literatur tersebut dengan evaluasi program yang sedang direncanakan? Desain evaluasi program (pendekatan dan model) apa yang digunakan? Dapatkah standar kriteria yang digunakan diadaptasi? Seberapa handal dan validkah evaluasi program tersebut (termasuk standar yang digunakan)? Analisis data apa yang digunakan? dan sebagainya.

b. *Plan The Methodology*

Setelah meninjau literatur, evaluator siap untuk membuat keputusan mengenai prosedur pengambilan sampel, desain penelitian, pengumpulan data, dan analisis statistik.

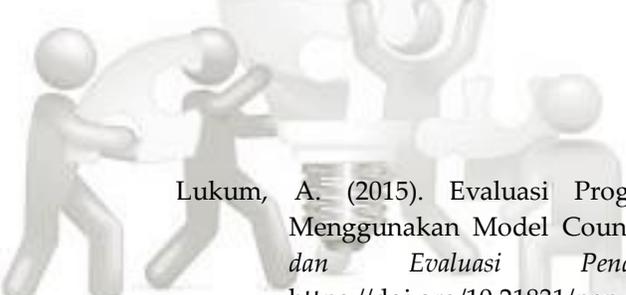


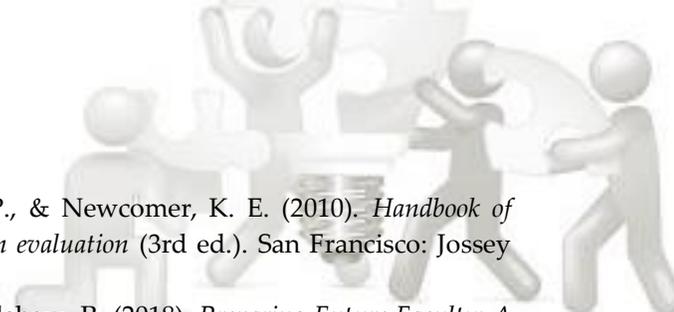
c. *Present a written proposal*

Setelah meninjau literatur dan memikirkan berbagai pertimbangan metodologis yang diuraikan di atas, evaluator siap untuk menyiapkan proposal tertulis. Penerimaan proposal mengindikasikan bahwa evaluator, personel program, dan lembaga pelaksana program telah menyetujui sifat dan tujuan program, jenis evaluasi yang diinginkan, kriteria dan ukuran yang akan digunakan, serta kesiapan program untuk evaluasi. Biasanya setelah proposal telah tersedia dan disetujui ada kontrak formal tentang pelaksanaan evaluasi program. Dengan demikian evaluasi program siap dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkin. (1985). *Guide For Evaluation Decision Makers*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Ananda, R., & Rafida, T. (2017). *Pengantar Evaluasi Program Pendidikan*. Medan: Perdana Publishing.
- Arikunto, S., & Jabar, C. S. A. (2010). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bakken, L. L. (2018). *Evaluation practice for collaborative growth: A guide to program evaluation with stakeholders and communities*. New York, NY: Oxford University Press.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R., & Worthen, B. R. (2011). *Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines* (4th ed). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2016). *Impact Evaluation in Practice* (2nd ed.). Washington, DC.: The World Bank.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Guba, E.G., dan Lincoln, Y.S. (1985). Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey Bass Publishing. San Fransisco: Jossey Bass Publishing.
- Kikpatrick, D. L., & Kikpatrick, J. D. (2008). *Evaluating Training Programs* (3rd ed.). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Love, A. J. (2010). Understanding Approaches to Evaluation. In *International Encyclopedia of Education* (pp. 798–807). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.01594-3>

- 
- Lukum, A. (2015). Evaluasi Program Pembelajaran Ipa Smp Menggunakan Model Countenance Stake. *Jurnal Penelitian dan Evaluasi Pendidikan*, 19(1), 25–37. <https://doi.org/10.21831/pep.v19i1.4552>
- Madaus, G. F., Stufflebeam, D., & Scriven, M. S. (1983). *Program Evaluation: A Historical Overview*. Boston, MA: Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Milstein, B., & Wetterhall, S. (2000). A Framework Featuring Steps and Standards for Program Evaluation. *Health Promotion Practice*, 1(3), 221–228. <https://doi.org/10.1177/152483990000100304>
- Mizikaci, F. (2006). A systems approach to program evaluation model for quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(1), 37–53. <https://doi.org/10.1108/09684880610643601>
- Posavac, E. (2016). *Program Evaluation: Methods and Case Studies* (8th ed.). Retrieved from <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=1091912>
- Retnawati, H. (2015). *Modul Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Universitas terbuka.
- Sax, G. (1980). *Principles of Educational and Psychological Measurement and Evaluation*. Belmont California: Wad Worth Pub. Co.
- Scriven, M. (1996). Types of Evaluation and Types of Evaluator. *Evaluation Practice*, 17(2), 151–161. <https://doi.org/10.1177%2F109821409601700207>
- Spector, J. M. (2016). *Educational Technology Program and Project Evaluation* (1st ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315724140>
- Spiel, C., Schober, B., & Bergsmann, E. (2015). Program Evaluation. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 117–122). <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22015-1>
- Stake, R. E. (1967). The countenance of educational evaluation. *Teacher's College Record*, 68(7).
- Stake, R. E. (1973, October). *Program Evaluation Particularly Responsive Evaluation*. 1–40. Goteborg, Sweden.
- Stufflebeam, Daniel L., & Zhang, G. (2017). *CIPP Evaluation Model*. New York: The Guilford Press.
- Stufflebeam, D.L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models and Application*. San Francisco: Jossey Bass Publishing.

- 
- Wholey, J. S., Hatry, H. P., & Newcomer, K. E. (2010). *Handbook of practical program evaluation* (3rd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- Winter, K., Kent, J., & Bradshaw, R. (2018). *Preparing Future Faculty: A Framework for Program Design and Evaluation at the University Level*. Washington, DC: Council of Graduate Schools.
- Wood, B. B. (2001). Stake's Countenance Model: Evaluating an Environmental Education Professional Development Course. *The Journal of Environmental Education*, 32(2), 18–27. <https://doi.org/10.1080/00958960109599134>
- Zimmerman, M. A., & Holden, D. J. (Eds.). (2009). *A practical guide to program evaluation planning: Theory and case examples* (New ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE Productions.