




negasa  
kritika



Penerbit Negasi Kritika hadir sebagai sebuah generasi perubahan ditengah-tengah krisis optimisme dalam hal intelektual. Hadir dalam fokus penerbitan buku-buku dalam ranah humaniora yang melingkupi filsafat, sosial, antropologi, sejarah, sastra (fiksi maupun kajian teori), bahasa, budaya, dan lain sebagainya yang bertujuan untuk menampung penulis yang memiliki keinginan untuk memberi perubahan perspektif dalam mengarungi pergeseran paradigma masyarakat yang cenderung dinamis. Sebagai sebuah penerbit yang digagas oleh sekelompok pemuda kritis ini, Negasi Kritika diharapkan mampu menjadi wadah sekaligus alat transmisi ide-ide personal penulis menjadi sebuah akumulasi ide serta kritik yang dapat diterima di seluruh lapisan masyarakat demi sebuah perubahan yang lebih baik. Kita tidak mengubah orang, melainkan mengubah perspektif orang melalui buku-buku kritis.

**MANAJEMEN  
PENDIDIKAN**

**Sulistiyani**

2018

Sulistiyani

Buku Ilmiah

ISBN: 978-602-61630-8-0

Hak cipta © Sulistiyani, 2018

Hak Terbit © Negasi Kritika, 2018

Semua hak cipta dan terbit, termasuk hak untuk mereproduksi buku ini, baik seluruh ataupun sebagian dan dalam bentuk apapun

Cetakan I, 2016

Jumlah halaman : 195 hlm + i-xi

Ukuran : 13 x 19 cm

Font : *Times New Roman*

Penerbit Negasi Kritika

Alamat : Babatan V, Gang Tengah, no. 17, Wiyung,  
Surabaya

Surel : negasikritika@gmail.com

WhatsApp : +62 857 2745 2517 / +62 587 3105 6283

Kunjungi : <https://negasikritikablog.wordpress.com>

Sosial Media : @negasikritikapress (*Instagram*)  
@negasikritika (*Facebook*)

Penulis : Sulistiyani

Penyunting : Zainul Arifin

Layouter : Nur Roqi

Desain Sampul : Setiawan

Sulistiyani, 2018

Manajemen Pendidikan

Non-fiksi (Buku Ilmiah) / Sulistiyani

Dilarang memperbanyak dan menggandakan sebagian atau seluruh isi buku ini untuk tujuan komersil tanpa seizin penulis ataupun penerbit. Setiap tindak pembajakan akan diproses sesuai hukum yang berlaku. Pengutipan untuk kepentingan akademis, jurnalistik, dan advokasi diperkenankan.

ISI DI LUAR TANGGUNG JAWAB PENERBIT

## KATA PENGANTAR PENERBIT

**D**unia pendidikan sangatlah erat kaitannya dengan kehidupan kita sehari-hari. Hal itu terbukti dengan adanya peraturan pemerintahan yang mewajibkan seluruh warga negaranya (Indonesia) menempuh pendidikan selama duabelas tahun lamanya yang dimulai dari jenjang Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Setiap tahun pemerintah mengalokasikan dana APBN sebesar 20% dari total keseluruhan anggaran untuk membiayai pendidikan di negeri ini.

Peran pendidikan dirasa sangatlah penting, karena sebagai salah satu upaya dalam meningkatkan sumber daya manusia untuk menuju kehidupan yang lebih ideal dan mampu mengikuti perkembangan zaman saat ini. Penerbit Negasi Kritika hadir di tengah-tengah arus modernisasi saat ini sebagai wadah bagi siapa saja yang ingin menerbitkan karya-karya terbaiknya. Selain itu, Negasi Kritika ingin ikut andil dalam meningkatkan sumber daya manusia di negeri ini.

Buku berjudul “Manajemen Pendidikan” ini memberikan pengetahuan kepada kita tentang definisi manajemen dan pendidikan secara detail serta mendalam. Selain itu, penulis menjelaskan beberapa bagian

manajemen yang harus diperhatikan dalam dunia pendidikan, yakni Manajemen Peserta Didik, Manajemen Kelas, Manajemen Mutu Terpadu/TQM, dan Manajemen Kurikulum. Masing-masing dijelaskan penulis secara gamblang agar pembaca dapat dengan mudah untuk memahaminya. Semoga dengan adanya buku ini dapat memberikan sumbangsih pustaka yang kredibel terhadap dunia literasi di negeri ini.

Surabaya, 15 Mei 2018  
Penerbit

Negasi Kritika Press

## KATA PENGANTAR PENULIS

**M**enurut asal katanya, Manajemen berasal dari kata latin yaitu “*manus*” yang dalam Bahasa Inggris artinya “*to control by hand*” atau “*gain result*”. Selain itu manajemen juga berasal dari Bahasa Italia *maneggiare* yang berarti “mengendalikan,” Kata ini mendapat penga-ruh dari Bahasa Perancis *manège* yang berarti “kepemi-likan kuda” dan yang berasal dari Bahasa Inggris yang berarti seni mengendalikan kuda, dimana istilah Inggris sini juga berasal dari pengaruh Bahasa Italia. Dari Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini kedalam Bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksana-kan dan mengatur.

Menurut UU Sisdiknas Pasal 1 ayat 1 dikatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta kete-rampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelaj-aran agar peserta didik secara aktif dapat mengembangk-an potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual

keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Manajemen pendidikan merupakan suatu upaya memberdayakan sumber daya yang ada, baik manusia maupun alam melalui proses sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan diterapkan dalam bidang pendidikan. Manajemen pendidikan meliputi kerja seluruh manajerial komponen pendidikan. Manajemen dilaksanakan baik pada penyusunan rencana pembelajaran, proses pembelajaran dan evaluasinya.

Kutipan dari penulisan buku Manajemen Pendidikan ini diambil dari beberapa pengarang seperti Tim Dosen Administrasi LIPI Jakarta, Made Pidarta, Ahmad Sudrajat, Arifin, Daryanto, dan dari sumber lain di internet yang sesuai dengan manajemen pendidikan yang disusun gabungan sehingga menjadi suatu buku "Manajemen Pendidikan".

Penulis mengkususkan buku ini untuk mahasiswa dan seluruh sivitas akademika di lingkungan STKIP Bina Insan Mandiri-Surabaya karena penyusun konsen dengan perkembangan pendidikan. Dimana pendidikan itu sangat penting karena tujuannya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Semoga buku ini bermanfaat.

Surabaya, 8 Mei 2018

Penulis

Sulistiyani



# DAFTAR ISI

## ***Bab 1***

### ***Manajemen Pendidikan***

- 1.1. *Definisi Manajemen* — 1
- 1.2. *Definisi Pendidikan* — 3
- 1.3. *Definisi Manajemen Pendidikan* — 9
- 1.4. *Tujuan dalam Belajar Manajemen Pendidikan* — 13
- 1.5. *Fungsi Manajemen Pendidikan* — 14
- 1.6. *Ruang Lingkup Manajemen* — 17
- 1.7. *Perkembangan Manajemen* — 17
  - 1. *Teori Manajemen Ilmiah* — 18
  - 2. *Teori Manajemen Klasik* — 19
  - 3. *Manajemen Hubungan Manusiawi* — 21
  - 4. *Manajemen Modern* — 22

## ***Bab 2***

### ***Manajemen Peserta Didik***

- 2.1. *Pengertian Manajemen Peserta Didik* — 44
- 2.2. *Tujuan Manajemen Peserta Didik* — 53
- 2.3. *Fungsi manajemen peserta didik* — 54
- 2.4. *Prinsip-Prinsip Manajemen Peserta Didik* — 55
- 2.5. *Pendekatan Manajemen Peserta Didik* — 57
  - A. *Pendidik* — 62
  - B. *Guru/ Pendidik di Sekolah* — 63

- C. *Pemimpin Masyarakat dan Pemimpin Keagamaan* — 64
- D. *Alat dan Fasilitas Pendidikan* — 64
- E. *Metode Pendidikan* — 64
- F. *Isi Pendidikan* — 68
- G. *Lingkungan Pendidikan* — 68

- ALAT DAN FAKTOR PENDIDIKAN — 70
- FAKTOR ANAK DIDIK — 73
- FAKTOR ALAT DAN MEDIA — 75
- FAKTOR ISI ATAU MATERI PENDIDIKAN — 77
- FAKTOR LINGKUNGAN — 78
- FAKTOR METODE — 80

### **Bab 3**

#### **Manajemen Kelas**

- 3.1. *Konsep Dasar Manajemen Kelas* — 102
- 3.2. *Makna Kelas* — 104
- 3.3. *Fungsi Manajemen Kelas* — 109
- 3.4. *Konsep Tradisional dan Modern dalam Manajemen Kelas* — 115
- 3.5. *Peran Pendidikan dalam Kehidupan Masyarakat* — 119
- 3.6. *Ilmu Bantu Pendidikan* — 125

### **Bab 4**

#### **Manajemen Mutu Terpadu/Total Quality Management**

- 4.1. *Pengertian Total Quality Management (TQM)* — 135
- 4.2. *Prinsip kinerja TQM* — 141
- 4.3. *Kepemimpinan dalam TQM* — 150
- 4.4. *Supervisi Pendidikan* — 153

**Bab 5**  
**Manajemen Kurikulum**

- 5.1. Pengertian Manajemen Kurikulum — 179
- 5.2. Fungsi Manajemen Kurikulum — 180
- 5.3. Tujuan Manajemen Kurikulum — 185
- 5.4. Proses Manajemen Kurikulum — 186
- 5.5. Faktor Pendukung dan Penghambat Proses Manajemen Kurikulum — 188

**DAFTAR PUSTAKA — 191**  
**TENTANG PENULIS — 195**

# Bab 1

## Manajemen Pendidikan

### 1.1 Definisi Manajemen

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

Manajemen dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian staf, kepemimpinan, dan pengontrolan untuk optimasi penggunaan sumber-sumber dan pelaksanaan tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Menurut **Mary Parker Follet**, Manajemen adalah sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi

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

Menurut definisi dari **Drs. Oey Liang Lee**, Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Apabila melihat definisi dari **Prof. Eiji Ogawa**, Manajemen adalah perencanaan, pengimplimentasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan termasuk system pembuatan barang yang dilakukan oleh organisasi usaha dengan terlebih dahulu telah menetapkan sasaran-sasaran untuk kerja yang dapat disempurnakan sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah.

Dari beberapa definisi menurut asal kata dan definisi dari pendapat ahli, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan dalam mengelola sumber da-

ya yang berupa *man, money, materials, method, machines, market, minute and information* untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

## 1.2. Definisi Pendidikan

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

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, aklak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara

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

Tujuan Pendidikan menurut **prof. Dr. Langeveld** adalah untuk pendewasaan diri, dengan ciri-cirinya yaitu: kematangan berpikir, kematangan emosional, memiliki

harga diri, sikap dan tingkah laku yang dapat diteladani serta kemampuan pengevaluasian diri. Kecakapan atau sikap mandiri, yaitu dapat ditandai pada sedikitnya ketergantungan pada orang lain dan selalu berusaha mencari sesuatu tanpa melihat orang lain.

Pengertian pendidikan menurut **Driyarkara**, pendidikan didefinisikan sebagai upaya memanusiation manusia muda atau pengangkatan manusia muda ke taraf insani.

Pengertian pendidikan menurut **Stella Van Petten Henderson**, Pendidikan merupakan kombinasi dari pertumbuhan dan perkembangan insani dengan warisan sosial. Pendidikan adalah pembentukan hati nurani. Pendidikan adalah proses pembentukan diri dan penentuan diri secara etis, sesuai dengan hati nurani.

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

Sedangkan dalam pengertian luas menurut **H. H Horne**, pendidikan merupakan perangkat dengan mana kelompok sosial melanjutkan keberadaannya memperbaharui diri sendiri, dan mempertahankan ideal-idealnya. **Carter V. Good** Pendidikan adalah proses perkembangan kecakapan seseorang dalam bentuk sikap dan prilaku yang berlaku dalam masyarakatnya. Proses sosial dimana seseorang dipengaruhi oleh sesuatu dalam lingkungan yang dipimpin (khususnya di sekolah) se-

hingga dirinya dapat mencapai kecakapan sosial dan mengembangkan kepribadiannya.

Melihat pendapat **Theodore Brameld**, Istilah pendidikan mengandung fungsi yang luas dari pemelihara dan perbaikan kehidupan suatu masyarakat, terutama membawa warga masyarakat yang baru mengenal tanggung jawab bersama di dalam masyarakat. Jadi pendidikan adalah suatu proses yang lebih luas daripada proses yang berlangsung di dalam sekolah saja. Pendidikan adalah suatu aktivitas sosial yang memungkinkan masyarakat tetap ada dan berkembang. Di dalam masyarakat yang kompleks, fungsi pendidikan ini mengalami spesialisasi dan melembaga dengan pendidikan formal yang senantiasa tetap berhubungan dengan proses pendidikan informal di luar sekolah).

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

Tujuan Pendidikan dalam (UU Sisdiknas Pasal 3) menyatakan bahwa Pendidikan nasional bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, man-



diri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Selain itu tujuan pendidikan merupakan suatu hal yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan melalui suatu kegiatan pendidikan. Tujuan pendidikan tersebut didasari oleh sifat ilmu pendidikan yang normatif dan praktis. Ilmu pendidikan sebagai ilmu pengetahuan nor-matif, ilmu pendidikan merumuskan kaidah-kaidah, norma-norma dan ukuran tingkah laku manusia. Ilmu pendidikan sebagai ilmu pengetahuan prkatis, tugas pendidikan dalam hal ini adalah menanamkan sistem norma tingkah laku yang dijunjung tinggi oleh lembaga pendidikan dalam masyarakat melalui para pendidik.

Tujuan pendidikan dapat dilihat dalam kurikulum pendidikan yang terjabar mulai dari:

- a Tujuan nasional, adalah tujuan yang ingin dica-pai oleh bangsa seperti yang dicantumkan pada pembu-kaan UUD 1945.
- b Tujuan institusional, adalah tujuan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga pendidikan.
- c Tujuan kurikuler, adalah tujuan yang ingin dicapai oleh tiap bidang studi pelajaran/mata kuliah.
- d Tujuan instrukisonal, adalah tujuan yang ingin dicapai oleh suatu standar kompetensi dan kompetensi dasar.

Dengan penjabaran tersebut, dapat terlihat bahwa tujuan pendidik atau guru dalam pembelajaran dikelas berkaitan dengan tujuan pendidikan nasional yang ber-sumber pada Pancasila dan UUD 1945.

Penjelasan lain menyatakan bahwa mendidik merupakan proses membudayakan manusia (Made Pidarta, 2009: 2). Manusia merupakan sebuah diri dengan kemampuan dasar berpikir dan potensi dasar mendalami dunia rasa, maka melalui proses pendidikan diharapkan bisa menciptakan olah pemikiran yang terus hidup berkembang sehingga menemukan aplikasi ilmu pengetahuan untuk memecahkan persoalan hidup ini. Inti atau Esensi Pendidikan itu sebenarnya merupakan proses pewarisan ide-ide ilmu pengetahuan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2010: 9). Manusia memiliki bakat agar didayagunakan dan dikembangkan melalui proses pendidikan ini, sehingga bakat tersebut bermanfaat bagi dirinya dan masyarakatnya (H.A.R Tilaar dan Riant Nugroho, 2008: 43). Pendidikan dan manusia adalah sebuah kesatuan yang takkan terpisahkan. Selama ada manusia maka pendidikan tidak akan pernah terlepas dari kehidupan manusia itu sendiri. Anak-anak menerima pendidikan dari orang tuanya dan manakala anak-anak ini sudah dewasa, maka mereka akan mendidik anak-anaknya juga. Begitu seterusnya (Made Pidarta, 2009: 1).

Definisi lain, manajemen pendidikan merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya dalam rangka memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (A. L. Hartini, 2011: 7).

Sihombing, dalam Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (Eti Rochaety dkk, 2010: 7), menguraikan pokok-pokok penting dalam pendidikan sebagai berikut:

- a Pendidikan adalah proses pembelajaran
- b Pendidikan adalah proses sosial
- c Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia
- d Pendidikan berusaha mengubah atau mengembangkan kemampuan, sikap dan perilaku positif.
- e Pendidikan merupakan perbuatan atau kegiatan sadar
- f Pendidikan memiliki dampak pada lingkungan
- g Pendidikan berkaitan dengan cara mendidik
- h Pendidikan tidak berfokus pada pendidikan formal.

Frase Manajemen Pendidikan terdiri dari manajemen dan pendidikan. Manajemen pendidikan ialah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, secara efektif dan efisien (Suharsimi Arikunto dan Lia Yuliana, 2008: 4)

Dengan demikian, maka manajemen pendidikan merupakan suatu upaya memberdayakan sumber daya yang ada, baik manusia maupun alam melalui proses sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan diterapkan dalam bidang pendidikan. Manajemen pendidikan meliputi kerja seluruh manajerial komponen pendidikan. Manajemen dilaksanakan baik pada peny-

sunan rencana pembelajaran, proses pembelajaran dan evaluasinya.

Manajemen yang dikaitkan dengan pendapat John Dewey maka manajemen pendidikan merupakan pendidikan pemberdayaan seluruh sumber daya dan infrastruktur yang ada, dengan melibatkan semua staff organisasi untuk membentuk kemampuan dasar fundamental intelektual dan emosional pada diri “manusia kecil” menuju “manusia besar”. Manajemen dalam kerangka kontemplasi nasional pendidikan dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1), maka manajemen pendidikan diupayakan sebagai payung administrasi yang manaungi seluruh kesadaran terencana mewujudkan situasi pendidikan secara aktif untuk meningkatkan pengembangan diri sehingga memiliki kekuatan spiritual dan karakter bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

### **1.3. Definisi Manajemen Pendidikan**

Secara etimologis, kata “pendidikan” berasal dari kata dasar “didik”, yang mendapat imbuhan awal dan akhiran pe-an. Berubah menjadi kata kerja mendidik, yang berarti membantu anak untuk menguasai aneka pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang diwarisi dari keluarga dan masyarakatnya. Pada zaman Yunani, pendidikan diistilahkan dengan kata “*paedagogiek*” yang artinya ilmu menuntun anak, sementara “*paedagogia*” artinya pergaulan dengan anak-anak, sedangkan orang yang menuntun disebut dengan nama “*paedagog*”. Kamus *Oxford Learner's Pocket Dictionary* mencatat, Pendi-

kan diartikan sebagai pelatihan dan pembelajaran (Arif Rohman, 2009: 5). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008: 352), pendidikan ialah suatu perbuatan atau cara memelihara dan memberi latihan (ajaran, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran.

Kemudian Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1) mendefinisikan 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.

Hakikat pendidikan ialah usaha membudayakan manusia atau memanusiakan manusia (Ondi Saondi dan Aris Suherman, 2010: 1). Menurut John Dewey, istilah pendidikan dirupakan sebagai proses pembentukan kemampuan dasar yang fundamental, yang menyangkut daya pikir (intelektual) maupun daya rasa (emosi) manusia (Singgih Iswara dan Hadi Sriwiyana, 2010: 68). Al-Syaibani dalam Filsafat Ilmu Dalam Pendidikan Tinggi (Singgih Iswara dan Hadi Sriwiyana, 2010: 69) memberikan pengertian pendidikan sebagai usaha mengubah tingkah laku individu dalam kehidupan pribadinya sebagai bagian dari kehidupan masyarakat dan kehidupan alam sekitarnya.

Penjelasan lain menyatakan bahwa mendidik merupakan proses membudayakan manusia (Made Pidarta, 2009: 2). Manusia merupakan sebuah diri dengan

kemampuan dasar berpikir dan potensi dasar mendalami dunia rasa, maka melalui proses pendidikan diharapkan bisa menciptakan olah pemikiran yang terus hidup berkembang sehingga menemukan aplikasi ilmu pengetahuan untuk memecahkan persoalan hidup ini. Inti atau Esensi Pendidikan itu sebenarnya merupakan proses pewarisan ide-ide ilmu pengetahuan dari satu generasi ke generasi berikutnya (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2010: 9). Manusia memiliki bakat agar didayagunakan dan dikembangkan melalui proses pendidikan ini, sehingga bakat tersebut bermanfaat bagi dirinya dan masyarakatnya (H. A. R Tilaar dan Riant Nugroho, 2008: 43). Pendidikan dan manusia adalah sebuah kesatuan yang takkan terpisahkan. Selama ada manusia maka pendidikan tidak akan pernah terlepas dari kehidupan manusia itu sendiri. Anak-anak menerima pendidikan dari orang tuanya dan manakala anak-anak ini sudah dewasa, maka mereka akan mendidik anak-anaknya juga, begitu seterusnya (Made Pidarta, 2009: 1).

Definisi lain, manajemen pendidikan merupakan seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya dalam rangka memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (A. L. Hartini, 2011: 7).

Sihombing, dalam Sistem Informasi Manajemen Pendidikan (Eti Rochaety dkk, 2010: 7), menguraikan pokok-pokok penting dalam pendidikan sebagai berikut:

1. Pendidikan adalah proses pembelajaran
2. Pendidikan adalah proses sosial
3. Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia
4. Pendidikan berusaha mengubah atau mengembangkan kemampuan, sikap dan perilaku positif.
5. Pendidikan merupakan perbuatan atau kegiatan sadar
6. Pendidikan memiliki dampak pada lingkungan
7. Pendidikan berkaitan dengan cara mendidik
8. Pendidikan tidak berfokus pada pendidikan formal.

Frase Manajemen Pendidikan terdiri dari manajemen dan pendidikan. Manajemen pendidikan ialah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan yang berupa proses pengelolaan usaha kerjasama sekelompok manusia yang tergabung dalam organisasi pendidikan, untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, secara efektif dan efisien (Arikunto & Yuliana, 2008: 4)

Dengan demikian, maka manajemen pendidikan merupakan suatu upaya memberdayakan sumber daya yang ada, baik manusia maupun alam melalui proses sistematis untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dan diterapkan dalam bidang pendidikan.

Manajemen pendidikan meliputi kerja seluruh manajerial komponen pendidikan. Manajemen dilaksanakan baik pada penyusunan rencana pembelajaran, proses pembelajaran dan evaluasinya.

Manajemen yang dikaitkan dengan pendapat John Dewey maka manajemen pendidikan merupakan pendidikan pemberdayaan seluruh sumber daya dan infrastruktur

yang ada, dengan melibatkan semua staff organisasi untuk membentuk kemampuan dasar fundamental intelektual dan emosional pada diri “manusia kecil” menuju “manusia besar”.

Manajemen dalam kerangka kontemplasi nasional pendidikan dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat (1), maka manajemen pendidikan diupayakan sebagai payung administrasi yang menaungi seluruh kesadaran terencana mewujudkan situasi pendidikan secara aktif untuk meningkatkan pengembangan diri sehingga memiliki kekuatan spiritual dan karakter bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

#### **1.4. Tujuan dalam Belajar Manajemen Pendidikan**

Ada beberapa hal yang dapat dilihat sebagai tujuan dalam pembelajaran:

1. Efisien dalam menggunakan sumber daya.  
Dengan mempelajari manajemen pendidikan dengan baik, diharapkan seseorang dapat mengelola sumber daya secara efisien, misalnya sumber daya yang berupa pembiayaan, waktu dan lain sebagainya.
2. Efektif dalam pencapaian tujuan.  
Dengan mempelajari manajemen pendidikan secara berkesinambungan dan secara sungguh-sungguh, diharapkan seseorang dapat mengefektifkan proses dan sumber daya yang dikelola untuk mencapai tujuan dengan optimal.
3. Bermuara pada tujuan pendidikan.



Tujuan manajemen pendidikan tidak akan lepas dari tujuan pendidikan nasional, yaitu bertujuan untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

4. Mendukung kegiatan pendidikan dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen pendidikan juga mendukung dan memfasilitasi kegiatan pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung. Kegiatan pendidikan yang didukung dengan manajemen pendidikan yang baik, akan mendapatkan hasil yang baik sehingga tujuan pendidikan yang ditargetkan dapat tercapai.

### **1.5. Fungsi Manajemen Pendidikan**

Fungsi manajemen pendidikan adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan pendidikan untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Dalam Manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen yang terkait erat di dalamnya. Menurut George R. Terry, fungsi manajemen ada empat yaitu; fungsi perencanaan (*planning*),

fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pelaksanaan (*actuating*) dan fungsi pengendalian (*controlling*).

Menurut Luther Gullick, fungsi manajemen ada tujuh yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pengaturan anggota (*staffing*), fungsi pengarahan (*directing*), fungsi koordinasi (*coordinating*), fungsi pelaporan (*reporting*) dan fungsi pencapaian tujuan (*budgeting*). Menurut Hersey dan Blanchard, fungsi manajemen ada empat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi peningkatan semangat (*motivating*) dan fungsi pengendalian (*controlling*).

Pada umumnya ada empat fungsi manajemen yang banyak dikenal masyarakat yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pelaksanaan (*actuating*) dan fungsi pengendalian (*controlling*). Untuk fungsi pengorganisasian terdapat pula fungsi *staffing* (pembentukan staf). Para manajer dalam organisasi perusahaan bisnis diharapkan mampu menguasai semua fungsi manajemen yang ada untuk mendapatkan hasil manajemen yang maksimal.

1. **Perencanaan (*planning*) adalah** memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Perencanaan juga dapat didefinisikan sebagai proses penyusunan tujuan dan sasaran organisasi serta penyusunan “peta kerja” yang memperlihatkan cara pencapaian tujuan dan sasaran tersebut.

2. **Pengorganisasian (*organizing*)** dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagikan. Pengorganisasian adalah proses penghimpunan SDM, modal dan peralatan, dengan cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan upaya pema-duan sumber daya.
3. **Pelaksanaan (*actuating*) adalah** suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha. Pelaksanaan adalah proses penggerakan orang-orang untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan sehingga terwujud efisiensi proses dan efektivitas hasil kerja.
4. **Pengendalian (*controlling*) adalah** suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan. Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang pendidikan yang dihadapi. Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses pemberian bali-kan dan tindak lanjut perbandingan antara hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan

dan tindakan penyesuaian apabila terdapat penyimpangan.

### **1.6. Ruang Lingkup Manajemen**

Ruang lingkup dari manajemen pendidikan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu: Menurut Wilayah Kerja, Menurut Objek garapan, dan Menurut Fungsi Kegiatan.

1. Menurut Wilayah kerja, ruang lingkungnya meliputi: Manajemen seluruh negara, manajemen satu propinsi, manajemen satu unit kerja, dan manajemen kelas.
2. Menurut Objek garapan, ruang lingkungnya meliputi: Manajemen siswa, manajemen ketenaga pendidikan, manajemen sarana-prasarana, manajemen tata laksana pendidikan, manajemen pembiayaan dan manajemen humas.
3. Menurut Fungsi Kegiatan, ruang lingkungnya meliputi: merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengkomunikasikan, mengawasi atau mengevaluasi.

### **1.7. Perkembangan Manajemen**

Konsep dasar manajemen sendiri mengalami perkembangan sepanjang sejarah yang tidak terlepas dari para ahli manajemen. Secara umum perkembangan teori manajemen dapat dibagi 4 yaitu:

1. Manajemen ilmiah (1870 – 1930)
2. Manajemen klasik (1900 – 1940)
3. Manajemen hubungan manusiawi (1930 – 1940)
4. Manajemen modern (1940 – sekarang).

## 1. Teori Manajemen Ilmiah

Para pelopornya adalah Fredrik Taylor, Frank dan Lilian Gilbreth, Henry Grant, Harrington Emerson. Teori manajemen ilmiah lahir dari adanya kebutuhan untuk menaikkan produktifitas. Di Amerika Serikat, di awal abad ke 20 tenaga terampil tidak banyak. Sehingga perlu dicari cara menaikkan efisiensi. Misalnya apakah suatu pekerjaan dapat digabungkan atau dihilangkan, dan lain-lain upaya efisiensi. Dalam upaya-upaya itu, Fredrik Taylor, yang sering disebut Bapak manajemen ilmiah, menyusun sekumpulan prinsip yang merupakan inti manajemen ilmiah. Prinsip-prinsip itu diringkas sebagai berikut:

1. Mengganti cara tidak teratur dengan ilmu pengetahuan yang sistematis.
2. Mengusahakan keharmonisan dalam gerakan kelompok.
3. Mencapai kerjasama manusia, bukan individualisme.
4. Menghasilkan output yang maksimal, bukan output yang terbatas.
5. Mengembangkan pekerja sampai taraf setinggi-tingginya untuk kesejahteraan maksimum mereka sendiri.

Pendukung pendekatan ilmiah lain adalah Frank dan Lilian Gilbreth yang merupakan pelopor studi waktu, sebagai ilmu yang menganalisis tugas sampai pada gerak fisik dasar. Diharapkan agar gerak tidak dihambur-hamburkan dan dihemat serta lancar sehingga produktifitas kerja meningkat. Dalam konsep Gilbreth, gerakan dan

kelelahan saling berkaitan. Dengan kamera film, dia berusaha mencari gerakan paling menghemat untuk setiap pekerjaan, dengan demikian menaikkan prestasi dan mengurangi kelelahan.

*Kelebihan Manajemen Ilmiah:*

Dapat diterapkan pada berbagai macam kegiatan organisasi, disamping organisasi industri. Teknik efisiensi dari manajemen ilmiah seperti studi waktu dan gerak, menyadarkan bahwa pekerjaan dapat dibuat efisien dan masuk akal.

*Kelemahan Manajemen Ilmiah:*

Manajemen ilmiah lebih berfokus pada manusia itu rasional untuk memperoleh material, tetapi kurang memperhatikan segi-segi sosial para pekerja.

## **2. Teori Manajemen Klasik**

Para pelopornya adalah Henry Fayol, James D. Mooney, Mary Parker Follet, Herberd Simon, Chester I. Banard. Manajemen klasik timbul dari kebutuhan akan pedoman untuk mengelola organisasi yang kompleks, misalnya sebuah pabrik. Manajemen itu tidak dilahirkan, tetapi dapat diajarkan, asalkan prinsip-prinsip mendasari dan teori umum manajemen dapat diterapkan. Menurut Fayol (Robbins dan Coulter, 1999), manajemen adalah sebuah kegiatan umum dari semua usaha manusia dalam bisnis, pemerintahan, dan rumah tangga. Ia mengungkapkan ada 14 prinsip manajemen yang merupakan kebe-

naran universal yang merupakan prinsip umum manajemen, yaitu:

1. Pembagian kerja
2. Otoritas
3. Tata tertib
4. Kesatuan komando
5. Kesatuan arah
6. Subordinasi kepentingan-kepentingan individu terhadap kepentingan umum
7. Balas jasa
8. Sentralisasi
9. Rantai skalar /hirarki
10. Tatanan
11. Kesamaan
12. Kemantapan para karyawan dalam pekerjaannya
13. Inisiatif
14. Semangat korps.

Fayol juga membagi perusahaan dalam 5 bidang kegiatannya, yaitu teknis (produksi), komersial (pemasaran), keamanan, akuntansi, dan manajerial.

Para ahli teori manajemen klasik dibatasi oleh pengetahuan pada zamannya, namun banyak dari teori klasik itu tetap bertahan sampai sekarang. Manajemen klasik masih diterima sampai sekarang, karena membuat pemisahan kerja.

#### *Kelebihan Manajemen Klasik:*

Manajemen klasik membuat pemisahan bidang-bidang utama praktek para manajer, sehingga sampai

sekarang masih dapat diterima oleh para manajer praktisi (praktek).

*Kekurangan Manajemen Klasik:*

Dalam organisasi modern yang kompleks seperti sekarang, manajemen klasik dianggap terlalu umum. Di manajemen modern, terkadang garis wewenang agak kabur. Saat ini terkadang teknisi bisa mendapat perintah dari manajer pabrik (atasan dari atasan teknisi (mandor). Ini membuat pertentangan antara prinsip pembagian kerja dan kesatuan perintah.

### **3. Manajemen Hubungan Manusiawi**

Pelopornya adalah Hawthorn studies, Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, dan Hugo Munsterberg. Teori hubungan manusia adalah teori yang menggambarkan cara-cara bagaimana manajer berhubungan dengan bawahannya. Aliran ini muncul karena manajer mendapati bahwa pendekatan klasik tidak dapat dicapai dengan keserasian sempurna. Masih terdapat kesulitan di mana bawahan tidak selalu mengikuti pola tingkah laku yang rasional dan dapat diduga. Perlu ada upaya untuk meningkatkan hubungan antar manusia agar organisasi lebih efektif. Aliran ini untuk memperkuat aliran klasik, yaitu dengan menambahkan wawasan sosial dan psikologi.

Kalau ‘manajemen manusia’ mendorong kerja yang lebih baik dan lebih keras, itu berarti hubungan antar manusia dalam organisasi itu baik. *Hawthorn Studies* mengatakan yang penting diperhatikan untuk meningkatkan produktifitas adalah faktor perilaku manusia



dan sosial. Pekerja akan bekerja lebih keras kalau mereka yakin bahwa supervisor memberi perhatian kepada mereka.

Sejalan dengan Hawthorn studies, menurut Hugo Munstenberg, produktifitas dapat ditingkatkan dengan 3 jalan:

1. Menemukan orang yang terbaik.
2. Menciptakan kondisi psikologis dan pekerjaan yang terbaik.
3. Menggunakan pengaruh psikologis untuk mendorong karyawan.

#### *Kelebihan Manajemen Hubungan Manusiawi:*

Perhatian pada keterampilan manajemen manusia semakin ditingkatkan disamping keterampilan teknis manusia, karena penekanan pada hubungan sosial.

#### *Kelemahan Manajemen Hubungan Manusiawi:*

Peningkatan kondisi kerja dan peningkatan kepuasan kerja tidaklah menghasilkan kenaikan produktifitas sedramatis yang diperkirakan. Peningkatan produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain teknologi, efisien, semangat kerja, dan lain-lain.

## **4. Manajemen Modern**

Para pelopornya adalah Abraham Maslow, Chris Argyris, Douglas Mc Gregor, Edar Schien, David Mc Cleland, Robert Blake dan Jane Mouton, Ernest Dale, Peter Drucker dan ahli-ahli manajemen operasi/manajemen sains. Manajemen modern adalah perluasan mana-

jemen ilmiah. Manajemen modern mulai berkembang sejak tahun 1940an dan banyak menggunakan manajemen sains atau manajemen operasi atau riset operasi sebagai pendekatan ilmu manajemen, yang banyak menggunakan ilmu matematika, fisika, untuk memecahkan masalah operasional. Pada awalnya ilmu manajemen operasi digunakan dalam ilmu kemiliteran dalam hal-hal operasional militer. Tujuan dari manajemen sains/manajemen ilmu adalah untuk memberikan landasan kuantitatif dalam pengambilan keputusan (Gibson, Donnelly, Ivancevich, 1996).

Dalam manajemen modern, konsep manajemen dibagi menjadi:

1. Manajemen berdasarkan hasil.
2. Manajemen berdasarkan tanggungjawab sosial.
3. Manajemen berdasarkan sasaran.
4. Manajemen berdasarkan pengecualian.
5. Manajemen terapan.

### ***Prinsip-prinsip dalam Manajemen***

Prinsip-prinsip/asas-asas yang harus diikuti dalam melakukan proses manajemen diutarakan oleh **Henry Fayol**, sebagai berikut:

1. Pembagian kerja.
2. Kekuasaan dan tanggungjawab.
3. Disiplin.
4. Kesatuan perintah.
5. Kesatuanjurusan.
6. Kepentingan umum di atas kepentingan individu.

7. Upah yang cukup dan adil.
8. Sentralisasi.
9. Hirarki.
10. Tata tertib.
11. Bertindak adil.
12. Stabilitas personil.
13. Suasana yang penuh inisiatif, dan
14. Esprit de Corps (kerja sama kelompok).

### ***Manajemen Berdasarkan Tujuan***

Memutuskan dan mengemukakan apa yang hendak dicapai adalah menentukan tujuan (**sasaran, maksud, akhir, target**). Tujuan harus mengacu pada **aspek-aspek berikut**:

1. Apa yang hendak dikerjakan
2. Berapa banyak/besar yang hendak dicapai
3. Dimana akan dikerjakan
4. Kapan harus diselesaikan
5. Patokan yang akan digunakan untuk mengatakan boilama, atau seberapa besar tujuan telah dicapai

**Tujuan** membantu dalam penilaian apakah hasil yang ingin dicapai sedang atau telah tercapai. Dengan kata lain, tujuan yang jelas sangat penting untuk efektivitas kerja. **Evektifitas** adalah sebesarpa besar suatu tujuan sedang, atau telah tercapai; efektivitas merupakan sesuatu yang hendak ditingkatkan oleh manajemen. Prinsip manajemen yang menakankan perbandingan tujuan dengan hasil yang telah dicapai untuk menilai efektivitas dikenal sebagai **'belajar dari pengalaman'**(*learning*

*from experience*). Prinsip ini berasal dari dan membenarkan-membuktikan nilai prinsip manajemen yang pertama, yaitu, manajemen berdasarkan tujuan.

### ***Pembagian Kerja***

Bila pekerjaan dibagi-bagi, atau didistribusikan, diantara anggota suatu kelompok, dan pekerjaan diarahkan serta dikoordinasikan, kelompok ini menjadi suatu tim. Dalam suatu tim, dan umumnya bila mendapat spesialisasi dan pembagian kerja, di mana setiap kategori staf menggunakan keahliannya untuk mencapai tujuan, **manajemen bertugas** mengatur keseimbangan proporsi tiap jenis pekerja untuk pekerjaan yang harus dilakukannya.

**Efisiensi** berarti bahwa semua sarana yang diperlukan digunakan untuk mencapai tujuan, dan jika ada pilihan dalam sarana yang sama efektifnya, yang paling murah yang dipilih. **Pendekatan tim** adalah cara dimana manajemen mencoba mempertahankan keseimbangan di antara berbagai anggota suatu tim dan pekerjaan yang mereka lakukan.

### ***Konvergensi Pekerjaan***

**Konvergensi pekerjaan** daitirkan sebagai berbagai kegiatan yang dilakukan banyak orang secara bersama-sama untuk mencapai suatu tujuan. Kegiatan-kegiatan tersebut harus dirancang, ditugaskan dan dipimpin sedemikian rupa suapay mereka dapat slaing menunjang dalam mencapai tujuan bersma. Hal ini juga berarti

bahwa hubungan kerja-bagaimana masing-masing anggota kelompok berinteraksi satu sama lain-harus membantu keberhasilan tiap-tiap kegiatan, dan juga pada egektivitas secara menyeluruh. Pada umumnya, kegiatan kesehatan dipelajari, dijealskan dan selenggarakan berdasarkan tiga hal pokok, yaitu:

1. Kegiatan jasa
2. Kegiatan pengembangan (pembangunan)
3. Kegiatan penyokong, kegiatan kerja yang spesifik harus mempunyai hubungan yang logis satu dengan yang lainnya.

### ***Penggantian Sumber Daya***

Salah satu tipe khusus dari **penggantian sumber daya** adalah penggantian tenaga kerja (misalnya menggunakan tenaga pembantu atau sukarelawan terlatih untuk mengerjakan tugas-tugas yang smeual dikerjana oleh tanaga ahli).

Contoh distribusi sumber daya yang sering dilakukan dalam manajemen kesehatan adalah penggunaan obat generik (di negara-negara yang obat generiknya dapat dipercaya) untuki menggantikan sediaan dagang, yang biasanya jauh lebih mahal.

### ***Batasan Manajemen Lain***

Manajemen adalah membuat orang bekerja sama secara harmonis dan menggunakan semua sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuan. Definisis ini menekankan perlunya mengusahakan agar orang bekerja dengan baik dan kooperatif. Hubungan kerja meerupakan

perhatian utama dari manajer. Hubungan kerja antara para pekerja biasanya digambarkan sebagai hubungan **fungsiional** atau **struktural**. Hubungan fungsiional berasal langsung dari sifat teknis pekerjaan, dan dimana, kapan dan dalam urutan seperti apa dikerjakan. Suatu contoh adalah hubungan kerja antara tim bedah. **Hubungan struktural** berkaitan dengan aturan-aturan dan standar administratif, dan khususnya mengenai wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seseorang misalnya, siapa yang membentuk dan membubarkan staf, berapa banyak dana yang dapat digunakan oleh seorang petugas kesehatan tanpa perlu menghubungi atasan yang berwenang, atau kepada siapa seorang perawat kesehatan masyarakat harus memberikan laporan dan perhitungan keuangannya.

Dua konsep kunci yang mendasari hubungan fungsiional dan struktural adalah suatu tim kesehatan adalah **tanggung jawab** dan **wewenang**; keduanya sulit ditempatkan secara terpisah dalam manajemen kelompok kerja sehari-hari.

### ***Fungsi Menentukan Struktur***

Bila pekerjaan telah ditetapkan dengan jelas, yakni **fungsi** dan tugas setiap individu dalam suatu tim telah ditetapkan dengan jelas dan dimengerti oleh semuanya, maka hubungan kerja (**struktur**) akan mengikuti.

### ***Batasan Manajemen yang Menerangkan Wewenang***

Manajemen adalah: Mengambil Keputusan. Batasan ini lebih umum, dan menandakan bagian paling pen-

ting dari manajemen, yaitu *pengambilan keputusan*. Keputusan merupakan suatu pilihan dari dua atau lebih tindakan.

Hal ini dapat merupakan keputsaan untuk melakukan sesuatu. Dalam istilah manajemen, pengambilan suatu keputsaan merupakan jawaban atas pertanyaan tentang kemungkinan perjalanan atau perkembangan suatu kegiatan, suatu jawaban yang dapat dinyatakan dengan sederhana sebagai: ya, tidak, lebih banyak, tidak sama sekali “saya tidak tahu” dalam konteks ini *bukan* merupakan keputusan (*indecision*).

Demikian, wewenang seorang anggota tim kesehatan dapat didefinisikan sederhana sebagai keputusan yang dapat diambil anggota tersebut. Kegagalan yang umum dalam manajemen adalah tidak adanya orang yang jelas bertanggung jawab mengambil keputusan terhadap suatu kepentingan yang mendesak, atau seseorang bertanggung jawab, tetapi tidak diberi wewenang cukup untuk menjalankannya.

Hal yang penting dalam hubungan kerja adalah kemampuan mengambil keputusan, dimana dan bilamana perlu, oleh orang yang paling sesuai. Setiap anggota tim dapat diminta untuk mengambil keputusan pada suatu waktu, terutama bila pimpinan tim berhalangan, bila tidak, kelompok dapat menjadi lumpuh. Dapat terjadi, seorang pekerja kesehatan yang sangat taat pada peraturan tidak melakukan apa-apa, dan kemudian dipersalahkan karena tidak melakukan sesuatu, misalnya pada keadaan darurat. Yang diperlukan dalam hal ini adalah penerapan prinsip *pelimpahan (delegasi)*.

### ***Pelimpahan***

Pelimpahan terjadi bilamana seseorang yang berwenang “meminjamkan” wewenangnya kepada orang lain, dengan atau tanpa persyaratan, sehingga memungkinkan orang tersebut mengambil keputusan bila-mana diperlukan. Prinsip manajemen ini pernah dinyatakan dalam suatu ungkapan jenaka. “Jangan pernah mengerjakan sendiri hal-hal yang dapat dilakukan dengan bail oleh orang lain”. Untuk memutuskan jenis kegiatan mana yang hendak dipilih, diperlukan ***informasi dan aturan keputusan***. Unsur lain dari pengambilan keputusan adalah menjamin bahwa keputusan yang diambil diberitahukan kepada semua pihak yang berkepentingan. Ini adalah ***komunikasi***. Banyak orang bahkan akan mengatakan bahwa semua orang yang berkepentingan harus sudah mengetahuinya sebelum keputusan diambil. Seringkali, pengetahuan tentang perlunya diambil suatu keputusan, dan ketelribatan dalam pengambilannya. Prinsip manajemen yang berurusan dengan informasi adalah *manajemen berdasarkan pengecualian (management by exception)*.

Manajemen berdasarkan pengecualian memiliki dua arti:

**Pertama: bersikap selektif**, jangan sampai dibanjiri oleh informasi rutin dan tidak perlu. Selalu siap untuk menghadapi informasi-informasi darurat, yang memerlukan anda harus segera *bertindak*.

**Kedua:** ambil keputusan-keputusan penting terlebih dahulu. Terlalu banyak terlibat dalam keputusan-



keputusan kecil dapat menyebabkan keputusan yang ear terbengkalai, atau yang disebut “menunda mengambil keputusan sampai menjadi tidak penting”. Secara singkat, manajemen berdasarkan pengecualian berarti sikap selektif dalam mengumpulkan informasi dan menetapkan prioritas dalam mengambil keputusan.

### ***Peran Manajemen***

Peran manajemen di sini dapat dilihat dari peran seorang manajer dalam organisasi. Organisasi dan manajemen adalah 2 bidang yang terkait erat. Organisasi untuk berhasil memerlukan manajemen yang baik, dan manajemen tersebut dikelola oleh seorang manajer. Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang memiliki tujuan yang sama.

Peran manajer menurut Mintzberg dalam Robbins dan Coulter (1999) adalah peran antar pribadi, peran informasi, dan peran memutuskan, dengan penjelasan masing-masing adalah sebagai berikut:

1. Peran antar pribadi: Peran-peran yang melibatkan kegiatan-kegiatan simbolis (*figure head*), pemimpin, dan penghubung.
2. Peran informasi: Peran yang meliputi kecepatan-kecepatan memantau, menyebarkan, dan ju-ru bicara.
3. Peran memutuskan: Peran yang meliputi kewirausahaan, penanganan gangguan, pengalokasi sumber daya.

### ***Jenis-Jenis Manajer dan Keterampilan Manajer***

Jenis-jenis atau tingkatan manajer menurut Robbins dan Coulter (1999) adalah:

Manajer lini pertama: Manajer tingkat paling rendah. Para manajer ini sering disebut penyelia, manajer kantor, manajer departemen.

1. Manajer menengah: Mencakup semua tingkat manajemen antara tingkat penyedia dan tingkat puncak. Misalnya kepala bagian, kepala biro, manajer pabrik, manajer divisi, general manajer, dekan.
2. Manajer puncak: Manajer yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan organisasi. Misalnya presiden direktur, CEO, COO, presiden komisaris.

Perbedaan tingkatan manajemen mempengaruhi fungsi manajemen yang dilakukan, di mana ada 2 fungsi manajemen yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif.

1. Semakin rendah jabatan, maka lebih banyak mengerjakan fungsi manajemen operatif.
2. Semakin tinggi jabatan, lebih banyak menggunakan fungsi administratif.

Menurut Stoner dan Hankel (1986), ada 3 tingkat keterampilan manajer, yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual dengan penjelasan masing-masing sebagai berikut:

1. Keterampilan teknis: kemampuan menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik suatu bidang yang khusus.
2. Keterampilan manusiawi: Kemampuan untuk bekerja dengan orang lain.
3. Keterampilan konseptual: kemampuan mental

untuk mengkoordinasi dan memadukan semua kepentingan dan kegiatan organisasi.

Bagi manajer lini pertama, bobot yang terbesar adalah keterampilan teknis diikuti keterampilan manusiawi lalu keterampilan konseptual. Semakin ke arah manajer puncak, bobot terbesar adalah keterampilan konseptual, diikuti keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknis.

### ***Kemampuan Manajerial***

Kemampuan manajerial adalah kemampuan manajer dalam mengatur, mengkoordinasikan, dan menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh organisasinya. Kemampuan manajerial lahir dari proses pembelajaran. Kegagalan mengoptimalkan kemampuan manajer ini disebabkan sebagai berikut:

1. Manajer kurang mampu memahami kinerja yang diharapkan dari posisinya.
2. Kurang memahami peran manajerial yang diembannya.
3. Tidak menguasai keterampilan manajerial.
4. Tidak mampu memotivasi bawahan.

Untuk itu ada 10 langkah pengoptimalan kinerja manajer yaitu: (Dadang dan Sylvana, 2007)

1. Pekerjaan yang menarik.
2. Kesejahteraan memadai.
3. Keamanan bekerja.
4. Penghayatan terhadap pekerjaan.
5. Suasana kerja yang baik.

6. Promosi dan perkembangan diri mereka sejalan dengan kompetensi dan kontribusi.
7. Pengertian dan simpati atas masalah pribadi.
8. Merasa terlibat dalam kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
9. Kesetiaan manajer pada bawahan.
10. Selalu disiplin dalam bekerja.

### ***Manajemen Global***

Manajemen global adalah manajer yang memiliki karakteristik fleksibel dalam arti dapat mengikuti perkembangan dan juga efisien dalam pemanfaatan sumber daya. Global artinya berpandangan luas yaitu skala Internasional. Untuk arus globalisasi yang deras saat ini, dituntut peran manajer yang berwawasan global agar tidak tertinggal dalam perkembangan kegiatan.

### ***Aspek Kualitatif dan Aspek Kuantitatif dalam Perencanaan Pendidikan***

Perencana pendidikan perlu memperhatikan sisi aspek kualitatif maupun kuantitatif dari perencanaan pendidikan ini. Mengingat perencanaan pendidikan merupakan upaya untuk membuat perkiraan ke depan mengenai kemungkinan arah yang bisa dilalui sesuai dengan garis kebijakan politik dari para pemimpin suatu Negara. Sehingga para perencana pendidikan senantiasa menghadapi beragam pertanyaan mengenai sifat dan cakupan keluasan tindakan yang diambil dalam menyusun perencanaannya.

Kedua aspek ini memang sangat dibutuhkan dalam perencanaan pendidikan, tidak mungkin perencanaan pendidikan hanya menekankan satu aspek saja, aspek kuantitatif misalnya, tetapi perencanaan pendidikan juga harus memperhitungkan segi kualitatif karena perkembangan pendidikan bukan perluasan secara kuantitatif saja. Hanya dengan begitu, maka rencana pendidikan dapat menjadikan pendidikan lebih relevan, efisien, dan efektif.

### ***Aspek Kebutuhan Tenaga***

Para perencana pendidikan mulai melirik aspek pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, (Coombs, 1967) tatkala mulai terjadi benturan antara kepentingan pendidikan dan kebutuhan tenaga kerja karena pertumbuhan ekonomi yang dimulai pada tahun 1950 ketika dimulainya rekonstruksi ekonomi Negara-negara Barat yang memandang dunia pendidikan tidak lagi sebagai “sektor ekonomi yang tidak produktif yang menyerap penggunaan biaya” tetapi merencanakan dan berusaha menguasai penerimaan murid dan hasilnya supaya sesuai dengan pola persyaratan tenaga kerja yang dibenarkan oleh para ahli ekonomi demi sehatnya ekonomi.

Perencanaan pendidikan dengan pendekatan kebutuhan tenaga kerja ini lebih disukai oleh para ahli ekonomi, alasannya karena ekonomi sebagai batu loncatan pencapaian kemajuan bangsa. Sementara itu kemajuan ekonomi tidak cukup hanya berdasarkan ketersediaan sumber-sumber fisik dan fasilitas, lebih dari itu diperlukan

sumber daya manusia yang dapat memanfaatkan sumber fisik dan fasilitas itu untuk meraih kemajuan bangsa.

Mengedepankan pendekatan kerja dalam perencanaan pendidikan justru dapat mengerdilkan tujuan pendidikan itu sendiri, memang penting pencapaian kemajuan bangsa dari sisi ekonomi, tetapi bahwa perencanaan pendidikan yang didekati dari sisi kebutuhan tenaga kerja bisa mengakibatkan reduksi tujuan-tujuan lain dari perencanaan pendidikan yang lebih luas hanya ditekankan pada kebutuhan tenaga kerja.

Selain ini, juga masalah pilihan prioritas pelbagai tingkat pendidikan dari dasar, menengah hingga atas. Ini juga berimplikasi pada pilihan penguatan salah satu dari tingkat pendidikan yang ada, tentu karena perencana pendidikan harus memprioritaskan tingkat pendidikan yang mana hendak dikembangkan. Terlebih lagi bisa menyangkut masalah kualitas dan kuantitas, misalnya ketika menekankan kualitas tentu akan mengabaikan kuantitas kesempatan belajar bagi anak-anak usia belajar.

Tidak menafikan adanya hubungan antara pendidikan dengan kerja, dan studi mengenai hubungan antara keduanya dilakukan untuk mencari metode mengembangkan sumber daya manusia. Perencanaan pendidikan dengan demikian jika diarahkan untuk tenaga kerja, (Sanyal, 2011) haruslah dapat meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang trampil untuk masa depan dengan percepatan sektor jenis pekerjaan yang sangat spesifik, dan seringkali sayangnya, pendidikan masih meraba-merana dalam mempersiapkan peserta didik untuk pekerjaan masa depan yang saat ini belum ada dan

belum terbayangkan seperti apa jenis pekerjaan di masa mendatang ini terkait dengan percepatan teknologi komunikasi dan informasi.

### ***Aspek Efisiensi***

Dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu efisiensi internal dan eksternal sistem pendidikan. Efisiensi internal ditandai oleh tinggi rendahnya angka putus sekolah dan angka mengulang kelas. Efisiensi eksternal merujuk kepada efektivitas manajemen sistem pendidikan secara keseluruhan yang disebabkan oleh kelambanan dalam manajemen sistem pendidikan. Kelembanan ini disebabkan oleh profesionalisme, mekanisme proses pengambilan keputusan dsb.

Untuk mengefisienkan dan mengefektifkan sistem pendidikan diperlukan rencana terpadu yang mengaitkan masukan instrumental dan masukan lingkungan dalam proses perencanaan peningkatan efisiensi manajemen sistem pendidikan guna menghasilkan lulusan bermutu dan relevan dengan berbagai kebutuhan melalui pendayagunaan sumber daya pendidikan secara efisien.

Dalam pandangan ahli ekonomi, masalah efisiensi ini berkisar pada masalah alokasi dan efisiensi itu sendiri. Yang pertama terkait prioritas alokasi sumber ekonomi yang terbatas pada berbagai sektor termasuk sektor pendidikan, dimana pengalokasian sumber ekonomi tentu pada sektor yang terbaik. Kedua masalah efisiensi bagaimana menggunakan sebaik-baiknya alokasi sumber daya ekonomi yang teralokasikan itu sehingga menghasilkan yang sebaik-baiknya. Perencanaan pendidikan dalam

masalah alokasi layak mendapatkan prioritas mengingat fungsi strategisnya kemajuan bangsa lewat pendidikan. Sedangkan dalam masalah efisiensi bisa lebih rumit karena melibatkan masalah pedagogis yang menimbulkan perdebatan sengit, demikian dalam (Coombs, 1967), ini tidak ubahnya seperti dalam kasus sertifikasi guru dan dosen yang melibatkan tarik ulur mengenai efisiensi yang terkait dengan masalah pedagogis.

### ***Persoalan Substansi Perencanaan Pendidikan***

Ada beberapa persoalan substansi perencanaan Pendidikan yang dapat ditelusuri, terutama dari segi faktornya.

### ***Social demands approach***

Inti dari pendekatan kebutuhan social (Arifin, 2010) lebih ditekankan untuk menjawab kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Artinya tingkat partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan masih rendah sehingga ketersediaan usia sekolah untuk memperoleh pendidikan juga masih rendah, apalagi hingga pada tingkat partisipasi pembiayaan, pengelolaan, pengembangan bahkan penelitian untuk masa depan pendidikan.

Mengingat tingkat partisipasi masyarakat yang rendah terhadap pendidikan maka perencanaan pendidikan membuat perencanaan pendidikan lebih mendekatkan dunia pendidikan kepada masyarakat, misalnya membangun sekolah yang tersebar ke seluruh penjuru, penyediaan guru yang dapat menjangkau semuanya, pembiayaan yang murah dan terjangkau. Sebab manakala aspek ini



tidak diperhatikan maka menjadikan pendekatan social tidak efektif menjangkau keteserapan anak usia sekolah untuk bisa memperoleh pendidikan. Apalagi mempromosikan tingkat partisipasi masyarakat dalam memajukan sekolah.

Memang pendekatan kebutuhan sosial lebih ditekankan untuk memenuhi standar keterpenuhan masyarakat dalam memperoleh pendidikan terutama pendidikan dasar, jadi dimaksudkan memberikan pelayanan pendidikan dasar terutama yang diamanatkan oleh undang-undang dasar karena memang pendidikan merupakan tanggung jawab Negara. Konsekuensinya memang fokus pada pemberian dan penyediaan sarana serata fasilitas pendidikan, dan belum fokus pada aspek mutu pendidikan atau keterkaitan dengan dunia ketenagaakerjaan atau aspek ekonomi.

Pendekatan ini menghasilkan misalnya konsep pendidikan WAJAR (Wajib Belajar) dan PMU (Pendidikan Menengah Universal), seperti halnya yang dijumpai di Indonesia, bahkan dalam renstra pendidikan Indonesia disebutkan, perlunya menyelenggarakan PMU untuk mengejar ketertinggalan kesempatan memperoleh akses pendidikan bagi anak usia sekolah, dimana tanpa PMU dimungkin akan tercapai akses sekolah itu pada ta-hun 2050, dengan adanya PMU bisa memotong waktu tersebut hingga pada tahun 2020. Apalagi menyongsong gerbang ekonomi Indonesia baik bagian barat, tengah maupun timur.

Metode yang digunakan sebenarnya bisa dikatakan sangat sederhana, meskipun juga tidak mudah mempe-

roleh fakta-fakta dasar dan perkiraan untuk menerapkannya seputar masalah tuntutan sosial ini. Metode menurut (Coombs, 1967) beranjak dari langkah pertama adalah mengumpulkan perkiraan yang tepat mengenai jumlah anak pada tingkatan usia tertentu yang ada di setiap daerah dan berapa di antaranya yang telah mengikuti pendidikan dasar, menengah, dan tinggi. Ini dibuat untuk mengetahui tingkat partisipasi yang sedang berjalan. Langkah berikut adalah meramalkan setepat mungkin jumlah pemuda pada tiap tahap usia sampai tahun 1980. Langkah ketiga adalah memilih beberapa tingkat sasaran partisipasi untuk tahun 1980 dan tahun-tahun antaranya dan menerapkannya di dalam kerangka rencana kependudukan, kemudian menentukan sasaran penerimaan murid yang pasti.

Langkah yang terakhir ini adalah langkah yang paling sulit karena secara logis diperlukan suatu penilaian yang menyeluruh dari beberapa faktor sampai pada tingkat pendidikan apa yang dikehendaki oleh masyarakat, akan menelan biaya berapa, apa yang akan dicapai, berapa jumlah tenaga kerja terdidik yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi bangsa dan berapa jumlah pekerjaan yang benar-benar dapat diciptakan, berapa besar bantuan luar negeri yang dapat diperoleh, dan sebagainya.

### ***Rate of return approach***

Para ahli ekonomi disamping menganjurkan untuk membuat perencanaan pendidikan berdasarkan tenaga kerja, juga mengemukakan pendekatan nilai imbalan

(*rate of return*), dari alokasi sumber-sumber ekonomi untuk pendidikan. Seperti dikemukakan di muka, masalah pengalokasian sumber ekonomi juga merupakan permasalahan tersendiri dalam perencanaan pendidikan sebagai bagian keseluruhan dari perencanaan yang ada dalam suatu Negara. Perencanaan ini muncul juga karena berbagai kelemahan yang ada dalam pendekatan tenaga kerja.

Ini menandakan bahwa semisal individu yang memiliki berbagai macam prioritas dengan anggaran terbatas yang dimilikinya, ia harus memutuskan suatu alokasi sumber ekonomi untuk sesuatu tentu mempertimbangkan untung-ruginya, atau nilai imbal dari sejumlah alokasi yang sudah dikeluarkannya tersebut. Perencanaan pendidikan dalamkacamata ahli ekonomi, juga harus mempertimbangan nilai imbalan tersebut dari alokasi sumber ekonomi yang diterimanya.

Memang menjadi pelik mengukur tingkat nilai imbalan para peserta didik di masa mendatang dengan hasil dari perencanaan pendidikan. Namun barangkali yang dapat dilakukan misalnya menukur tingkat penghasilan ekonomi berdasar tingkat pendidikan dengan menyingkirkan beberapa faktor di luar pendidikan (seperti kecerdasan yang tinggi, motivasi, latar belakang keluarga, dan koneksi). Tetapi perbedaan pendapatan di masa mendatang ini sehubungan dengan perbedaan pendidikan, dihitung berdasarkan perbedaan masa lalu dan masa sekarang, diduga besarnya pendapatan ini akan tetap dalam masa mendatang.

Pendekatan *rate of return* dalam perencanaan pendidikan sesungguhnya juga dimaksudkan bagaimana merencanakan pendidikan ke depan yang lebih baik, lebih tepat, terlebih dengan pengalokasian sumber ekonomi, sehingga diharapkan pengalokasian itu benar-benar dapat menghasilkan imbalan yang setara. Dengan demikian perencanaan pendidikan dapat berupaya untuk memanfaatkan sebaik-baiknya sumber ekonomi itu untuk kemajuan pendidikan. Mengenai pemanfaatan alokasi sumber ekonomi ini dalam pendidikan terutama dalam unit sekolah misalnya dapat dilihat dalam tulisan (Hallak, 1967).

Namun pendekatan *rate of return* ini pun juga bukan pendekatan yang terbaik. Pendekatan nilai imbalan ini seperti pendekatan tuntutan masyarakat dan pendekatan tenaga kerja diperlukan dan dapat dipakai untuk perencanaan pendidikan. Setidak-tidaknya pendekatan tersebut menekankan perlunya meneliti alternatif-alternatif secara terus-menerus dan memperhitungkan untung rugi yang ditimbulkannya dengan sebaik mungkin sebelum dibuat suatu keputusan. Dengan ditingkatkannya metodologi dan data dasarnya, maka pendekatan itu dapat merupakan suatu pengarah yang lebih mantap.

### ***Man Power Approach***

Dalam bangsa yang berpenghasilan rendah di Afrika, Asia, dan Amerika Latin, pusat perhatian tertuju pada pengangguran yang tersebar luas dan tumbuh di antara pemuda (Callaway, 1971). Banyak di antara mereka yang telah bersekolah selama beberapa tahun

(bahkan di antara mereka adalah lulusan Universitas) mencari pekerjaan, tetapi, mereka tidak mendapatkan pekerjaan yang cocok dengan cita-cita atau sesuai dengan kompetensi keilmuan yang mereka pelajari saat di perkuliahan. Selama beberapa dasawarsa ini fenomena jenis pengangguran ini semakin terbuka dan kumulatif; setiap tahun jumlah penganggur makin bertambah. Ribuan penganggur meningkat menjadi puluhan ribu penganggur, bahkan di beberapa negara mencapai ratusan ribu.

Para ahli ekonomi, mengakui bahwa sekarang tidak cukup pemusatan perhatian pada peningkatan pertumbuhan pendapatan rata-rata per kapita saja; pembangunan rancangan tahun 1970-an harus meliputi strategi terciptanya pekerjaan produktif bagi sejumlah besar penganggur dan pekerja kurang tugas. Di antara para pendidik, telah timbul pula titik pembaharuan dari gagasan yang semacam. Perluasan pendidikan formal yang terus-menerus menurut garis yang ada tidak lagi dianggap memadai. Timbul pertanyaan-pertanyaan: bagaimana caranya agar sistem-sistem pendidikan bisa dikaitkan lebih erat dengan kenyataan-kenyataan ekonomi dan sosial? Khususnya, jenis pendidikan apa yang lebih langsung pengaruhnya kepada pembangkitan lapangan kerja dalam skala luas?

Bagaimanapun, pendidikan tidak bisa berlepas tangan begitu saja terhadap pengangguran ini, perencanaan pendidikan perlu melihat aspek *man power* ini, tentu untuk memberikan sumbang dan saran pemecahan masalah pengangguran terutama terkait dengan pemanfaatan sumber daya manusia yang memadai.

(Harbison, 1967) menyarankan beberapa pertimbangan perencanaan pendidikan terkait dengan sumber daya manusia (*man power*), diantaranya adalah masalah perencanaan dan pembuatan strategi pendidikan, pilihan pelbagai tingkat pendidikan, pilihan antara mutu dan kualitas, pendidikan formal versus pelatihan non-formal, kebutuhan, permintaan dan suplai.

Dalam dunia kerja misalnya, (Jacques Hallak *in co-operation with Ibrahim Musa*, 1980) pendidikan juga merupakan salah satu kriteria seleksi penerimaan pekerja atau pegawai, diantara usia dan jenis kelamin, faktor pendidikan juga sangat berpengaruh. Misalnya dalam pekerjaan manager, teknisi, penjaga buku, sekretaris, supervisor, operator terlatih, operator tidak terlatih, sangat sedikit sekali pendidikan tidak ada relevans

# Bab 2

## Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik bertujuan mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah lancar, tertib dan teratur. Beberapa ahli berpendapat bahwa tujuan manajemen peserta didik adalah untuk menciptakan kondisi lingkungan sekolah yang baik serta agar siswa dapat belajar dengan tertib sehingga tercapai tujuan pengajaran yang efektif dan efisien. Ada tiga tugas utama dalam bidang manajemen peserta didik untuk mencapai tujuan tersebut yaitu penerimaan peserta didik, kegiatan kemajuan belajar serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Begitu urgentnya manajemen peserta didik, maka dalam makalah ini akan dipaparkan mengenai ihwal Konsep Manajemen Peserta Didik, Tujuan dan Fungsi Manajemen Peserta Didik, Prinsip-prinsip Manajemen Peserta Didik, serta Teknik-teknik Manajemen Peserta Didik.

### 2.1. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Menurut Akhmad Sudrajat, “Manajemen peserta didik dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap

peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah”. Knezevich (1961) mengartikan manajemen peserta didik atau *pupil personal administration* sebagai suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai dia matang di sekolah.

Secara sosiologis, peserta didik mempunyai kesamaan-kesamaan. Adanya kesamaan-kesamaan yang dipunyai anak inilah yang melahirkan kensekuensi kesamaan hak-hak yang mereka punyai. Kesamaan hak-hak yang dimiliki oleh anak itulah, yang kemudian melahirkan layanan pendidikan yang sama melalui sistem persekolahan (*schooling*). Dalam sistem demikian, layanan yang diberikan diaksentuasikan kepada kesamaan-kesamaan yang dipunyai oleh anak. Pendidikan melalui sistem *schooling* dalam realitasnya memang lebih bersifat massal ketimbang bersifat individual.

Layanan yang lebih diaksentuasikan kepada kesamaan anak yang bersifat massal ini, kemudian digugat. Gugatan demikian, berkaitan erat dengan *pandangan psikologis* mengenai anak. Bahwa setiap individu pada hakekatnya adalah berbeda. Oleh karena berbeda, maka mereka membutuhkan layanan-layanan pendidikan yang berbeda.

Layanan atas kesamaan yang dilakukan oleh sistem *schooling* tersebut dipertanyakan, dan sebagai responsi-



nya kemudian diselipkan layanan-layanan yang berbeda pada sistem *schooling* tersebut.

Adanya dua tuntutan pelayanan terhadap siswa—yakni aksentuasi pada layanan kesamaan dan perbedaan anak—melahirkan pemikiran pentingnya manajemen peserta didik untuk mengatur bagaimana agar tuntutan dua macam layanan tersebut dapat dipenuhi di sekolah.

Baik layanan yang teraksentuasi pada kesamaan maupun pada perbedaan peserta didik, sama-sama diarahkan agar peserta didik berkembang seoptimal mungkin sesuai dengan kemampuannya.

Peserta Didik Manajemen Peserta Didik merupakan *connecting word* dari term manajemen, dan peserta didik. Manajemen sendiri diartikan bermacam-macam sesuai dengan sudut pandang para ahlinya. Secara etimologis, term manajemen merupakan terjemahan dari kata *management* (bahasa Inggris). Kata *management* sendiri berasal dari kata *manage* atau *magiare* yang berarti melatih kuda dalam melangkahakan kakinya. Dalam pengertian manajemen, terkandung dua kegiatan, yakni kegiatan pikir (*mind*) dan kegiatan tindak laku (*action*) (Sahertian, 1298).

Menurut Suharsimi Arikunto (1986: 12) bahwa peserta didik adalah siapa saja yang terdaftar sebagai objek didik di suatu lembaga pendidikan. Jadi bisa diartikan bahwa peserta didik adalah seseorang yang terdaftar dalam suatu jalur, jenjang, dan jenis lembaga pendidikan tertentu, yang selalu ingin mengembangkan potensi dirinya baik pada aspek akademik maupun non

akademik melalui proses pembelajaran yang diselenggarakan.

Dari beberapa definisi tentang peserta didik di atas dapat diambil kesimpulan bahwa peserta didik adalah semua orang yang terlibat atau terdaftar dalam suatu lembaga pendidikan formal, melalui jalur, jenjang dan pendidikan tertentu. Jadi, semua orang, baik yang menempuh jenjang paud sampai perguruan tinggi disebut sebagai peserta didik atau pelajar. Manajemen Peserta didik sendiri dapat diartikan sebagai usaha pengaturan terhadap peserta didik, mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah. Sedangkan Knezevich (1961) mengartikan manajemen peserta didik adalah suatu layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas, seperti pengenalan, pendaftaran, layanan individu seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah.

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 pen-

catatan 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.

1. 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.
2. Penerimaan Peserta Didik Baru Penerimaan peserta didik baru adalah salah satu kegiatan manajemen peserta didik yang sangat penting. Dalam penerimaan peserta didik baru ini meliputi beberapa tahapan, yaitu: (1) Kebijaksanaan penerimaan peserta didik, (2) Sistem penerimaan peserta didik, (3) Kriteria penerimaan peserta didik baru, (4) Prosedur penerimaan peserta didik baru, dan (5) Problema penerimaan peserta didik baru.
3. Orientasi Peserta Didik Peserta Didik yang sudah melakukan daftar ulang, mereka kemudian akan memasuki masa orientasi peserta didik di sekolah. Orientasi ini dilakukan dari hari-hari pertama masuk sekolah. Pada bagian ini secara berurutan terdiri dari; (1) Alasan dan batasan orientasi peserta didik, (2) Tujuan dan fungsi orientasi peserta didik, (3) Hari-hari pertama di sekolah, (4) Pekan orientasi peserta didik.

4. Mengatur Kehadiran dan Ketidakhadiran Peserta Didik. Kehadiran peserta didik di sekolah sangat penting, karena jika peserta didik tidak hadir di sekolah, tentu aktivitas belajar mengajar di sekolah tidak dapat dilaksanakan. Kehadiran peserta didik di sekolah adalah suatu kondisi yang memungkinkan terjadinya interaksi belajar mengajar.
5. Pengelompokan Peserta Didik Peserta didik yang sudah melakukan daftar ulang, mereka perlu dikelompokkan atau diklasifikasikan. Pengklasifikasian diperlukan bukan dimaksudkan untuk mengotakotakkan peserta didik, tetapi justru dimaksudkan untuk membantu keberhasilan mereka. Kegiatan Manajemen Peserta Didik yang termasuk dalam bagian ini yaitu: (1) Urgensi pengelompokan, (2) Wacana pengelompokan, (3) Jenis-jenis pengelompokan, dan (4) Pengelompokan dan penjurusan.
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: (1) Alasan perlunya evaluasi hasil belajar peserta didik, (2) Batasan evaluasi hasil belajar peserta didik, (3) Teknik-teknik evaluasi hasil belajar peserta didik, (4) Kriteria-kriteria evaluasi hasil

belajar peserta didik, (5) Tindak lanjut evaluasi hasil belajar peserta didik.

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 objektif 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 Manajemen Peserta Didik.
10. Layanan yang Menunjang Manajemen Peserta Didik Berkaitan dengan pelayanan sekolah kepada

peserta didik, hal yang perlu diperhatikan terlebih dahulu adalah hak yang diterima oleh peserta didik dan kewajiban dari peserta didik itu sendiri. Adapun **Hak** dari peserta didik diantaranya: (a) Peserta didik mempunyai hak mendapat perlakuan sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuannya, (b) Memperoleh pendidikan agama sesuai dengan agama yang dianutnya, (c) Mengikuti program pendidikan yang bersangkutan atas dasar pendidikan berkelanjutan, baik untuk mengembangkan kemampuan diri maupun untuk memperoleh peningkatan tingkat pendidikan tertentu yang telah dibakukan, (d) Mendapat bantuan fasilitas belajar, beasiswa, atau bantuan lain sesuai dengan persyaratan yang berlaku, penerimaan siswa pada sekolah yang dikehendaki, (e) Pindah sekolah yang seajar atau yang tingkatnya lebih tinggi sesuai dengan persyaratan penerimaan siswa pada sekolah yang dimasuki, (f) Memperoleh penerimaan penilaian hasil belajarnya, (g) Menyelesaikan program pendidikan lebih awal dari waktu yang telah ditentukan, dan (h) Mendapatkan pelayanan khusus apabila menyandang kecacatan. Adapun **kewajiban** peserta didik adalah: (a) Untuk ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan kecuali siswa yang dibebaskan dari kewajiban tersebut sesuai dengan ketentuan peraturan undangundang yang berlaku, (b) Mematuhi ketentuan peraturan yang berlaku, (c) Menghormati tenaga kependidikan Manajemen Peserta Didik, dan (d) Ikut memelihara

sarana dan prasarana serta kebersihan dan ketertiban serta keamanan sekolah yang bersangkutan.

Sebagai perwujudan pelayanan kepada peserta didik, sekolah melakukan pelayanan untuk membantu kelancaran upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan, diantaranya adalah:

1. Layanan Bimbingan dan Konseling menurut Hendyat Soetopo 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.
2. Layanan Perpustakaan merupakan salah satu unit yang memberikan layanan kepada peserta didik, dengan maksud membantu dan menunjang proses pembelajaran di sekolah, melayani informasi-informasi yang dibutuhkan serta memberi layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka.
3. Layanan Kantin/Kafetaria Kantin/warung sekolah diperlukan adanya di tiap sekolah supaya makanan yang dibeli peserta didik terjamin kebersihannya dan cukup mengandung gizi. Para guru diharapkan sekali-kali mengontrol kantin sekolah dan berkonsultasi dengan pengelola kantin mengenai makanan yang bersih dan bergizi. Peran lain kantin sekolah yaitu supaya para peserta didik tidak berke-

- liaran mencari makanan keluar lingkungan sekolah.
4. Layanan Kesehatan Layanan kesehatan di sekolah biasanya dibentuk sebuah wadah bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Usaha kesehatan sekolah adalah usaha kesehatan masyarakat yang dijalankan sekolah.
  5. Layanan Transportasi Sekolah Manajemen Peserta Didik, Sarana angkutan (transportasi) bagi para peserta didik merupakan salah satu penunjang untuk kelancaran proses belajar mengajar. Transportasi diperlukan terutama bagi para peserta didik ditingkat prasekolah dan pendidikan dasar.
  6. Layanan Asrama Bagi para peserta didik khususnya jenjang pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, terutama bagi mereka yang jauh dari orang tuanya diperlukan asrama.

Selain manfaat untuk peserta didik, asrama mempunyai manfaat bagi para pendidik dan petugas asrama tersebut.

## **2.2. 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.

### **2.3. Fungsi Manajemen Peserta Didik**

Fungsi manajemen peserta didik secara umum 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 berkenaan 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 lainnya.
2. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan fungsi sosial peserta didik ialah agar peserta didik dapat mengadakan sosialisasi dengan sebayanya, dengan orang tua dan keluarganya, dengan lingkungan sosial sekolahnya dan lingkungan sosial masyarakatnya. Fungsi ini berkaitan dengan hakekat peserta didik sebagai makhluk sosial.
  3. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik, ialah agar peserta didik tersalur hobi, kesenangan dan minatnya. Hobi, kesenangan dan minat peserta didik demikian patut disalurkan, oleh karena dia 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 sebayanya.

#### **2.4. Prinsip-Prinsip Manajemen Peserta Didik**

Yang dimaksudkan dengan prinsip adalah sesuatu yang harus dipedomani dalam melaksanakan tugas. Jika sesuatu tersebut sudah tidak dipedomani lagi, maka akan tanggal sebagai suatu prinsip. Prinsip manajemen peserta didik mengandung arti bahwa dalam rangka manajemen peserta didik, prinsip-prinsip yang disebutkan di bawah

ini haruslah selalu dipegang dan dipedomani. Adapun **prinsip-prinsip manajemen peserta didik** 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 atau mendukung terhadap tujuan manajemen secara keseluruhan. Ambisi sektoral manajemen peserta didik tetap ditempatkan dalam kerangka manajemen sekolah. Ia tidak boleh ditempatkan di luar sistem manajemen sekolah.
2. Segala bentuk kegiatan manajemen peserta didik haruslah 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.
3. Kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik haruslah diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai aneka ragam latar belakang dan punya banyak perbedaan. Perbedaan-perbedaan yang ada pada peserta didik, tidak diarahkan bagi munculnya konflik di antara mereka melainkan justru mempersatukan dan saling memahami dan menghargai.
4. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik. Oleh karena membimbing, haruslah terdapat ketersediaan dari pihak yang di-

bimbing. Ialah peserta didik sendiri. Tidak mungkin pembimbingan demikian akan terlaksana dengan baik manakala terdapat keengganan dari peserta didik sendiri.

5. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik. Prinsip kemandirian demikian akan bermanfaat bagi peserta didik tidak hanya ketika di sekolah, melainkan juga ketika sudah terjun ke masyarakat. Ini mengandung arti bahwa ketergantungan peserta didik haruslah sedikit demi sedikit dihilangkan melalui kegiatan-kegiatan manajemen peserta didik.
6. Apa yang diberikan kepada peserta didik dan yang selalu diupayakan oleh kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik baik di sekolah lebih-lebih di masa depan.

## 2.5. Pendekatan Manajemen Peserta Didik

Ada dua pendekatan yang digunakan dalam manajemen peserta didik (Yeager, 1994). Pertama, **pendekatan kuantitatif** (*the quantitative approach*). Pendekatan ini lebih menitik beratkan pada segi-segi administratif dan birokratik lembaga pendidikan. Dalam pendekatan demikian, peserta didik diharapkan banyak memenuhi tuntutan-tuntutan dan harapan-harapan lembaga pendidikan di tempat peserta didik tersebut berada. Asumsi pendekatan ini adalah, bahwa peserta didik akan dapat matang dan mencapai keinginannya, manakala dapat me-

memenuhi aturan-aturan, tugas-tugas, dan harapan-harapan yang diminta oleh lembaga pendidikannya.

Wujud pendekatan ini dalam manajemen peserta didik secara operasional adalah: mengharuskan kehadiran secara mutlak bagi peserta didik di sekolah, memperketat presensi, penuntutan disiplin yang tinggi, menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pendekatan demikian, memang teraksentuasi pada upaya agar peserta didik menjadi mampu.

Kedua, **pendekatan kualitatif** (*the qualitative approach*). Pendekatan ini lebih memberikan perhatian kepada kesejahteraan peserta didik. Jika pendekatan kuantitatif di atas diarahkan agar peserta didik mampu, maka pendekatan kualitatif ini lebih diarahkan agar peserta didik senang. Asumsi dari pendekatan ini adalah, jika peserta didik senang dan sejahtera, maka mereka dapat belajar dengan baik serta senang juga untuk mengembangkan diri mereka sendiri di lembaga pendidikan seperti sekolah. Pendekatan ini juga menekankan perlunya penyediaan iklim yang kondusif dan menyenangkan bagi pengembangan diri secara optimal.

Di antara kedua pendekatan tersebut, tentu dapat diambil jalan tengahnya, atau sebutlah dengan pendekatan padu. Dalam pendekatan padu demikian, peserta didik diminta untuk memenuhi tuntutan-tuntutan birokratik dan administratif sekolah di satu pihak, tetapi di sisi lain sekolah juga menawarkan insentif-insentif lain yang dapat memenuhi kebutuhan dan kesejahteraannya. Di satu pihak siswa diminta untuk menyelesaikan tugas-tugas berat yang berasal dari lembaganya, tetapi di sisi lain juga

disediakan iklim yang kondusif untuk menyelesaikan tugasnya. Atau, jika dikemukakan dengan kalimat terbalik, penyediaan kesejahteraan, iklim yang kondusif, pemberian layanan-layanan yang andal adalah dalam rangka mendisiplinkan peserta didik, penyelesaian tugas-tugas peserta didik.

### ***Tantangan Manajemen Pendidikan***

Di tengah masyarakat yang selalu bergerak ke arah penyempurnaan diri dan kompleksitas kebutuhan pasar pendidikan, serta realitas perkembangan teknologi dan gaya hidup yang terus mengalir, maka menimbulkan kejadian di luar rencana manajemen. Di tingkat makro, ada tiga perubahan besar terkini yang sangat memberi pengaruh besar kepada kehidupan manusia, yaitu proses globalisasi, demokratisasi, dan kemajuan teknologi informasi (H. A. R. Tilaar, 2012: 460). Keseluruhan perubahan tersebut membentuk pilar pendidikan yang globalis dan mendunia. Seluruh civitas pendidikan termasuk peserta didik menjadi bagian dari warga negara global, yang satu sama lain bisa berhubungan tanpa ada sekat apapun. Demokratisasi mengarahkan seluruh warga masyarakat berperan aktif dalam manajemen persekolahan. Kondisi ini menuntut manajerial sekolah memihak pada kebutuhan dan kepentingan lokal sementara pada saat yang sama menjadi informasi bagi dunia pendidikan secara global.

Tantangan utama yang selalu ada dan harus disadari oleh seluruh pelaku manajerial kependidikan ialah perubahan. Apa yang abadi di dunia ini ialah peru-

bahan. Selera masyarakat terhadap pendidikan juga mengalami perubahan. Perubahan-perubahan tersebut sebuah keniscayaan dan tidak dapat dihindari. Muhaimin, dkk, (2010: 69) menjelaskan, beberapa perubahan tersebut misalnya perubahan upaya meningkatkan mutu pendidikan melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), perubahan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK), perubahan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), perubahan Dewan Pendidikan, Komite Sekolah, Badan Standar Nasional Pendidikan, dan sebagainya. Perubahan-perubahan tersebut selalu akan terjadi dan ini harus diantisipasi oleh pihak manajemen kependidikan.

Dalam tingkat mikro, salah satu contoh tantangan dalam perencanaan pendidikan ialah apabila suatu agenda belum dilaksanakan dengan baik berdasarkan suatu *assessment* kebutuhan masa tertentu, ternyata di saat diagendakan, kondisi yang terjadi di luar dugaan dan rencanapun akhirnya terhambat. Hal ini akan membongkar bingkai manajemen yang apabila terus-menerus dalam masa tertentu tanpa penanganan khusus, bisa berakibat fatal bagi proses manajemen pendidikan.

Perkembangan dunia teknologi informasi dan komunikasi yang pesat dan begitu singkat, merubah konsep dan opini umum terhadap kebermanfaatan pendidikan bagi seseorang. Seseorang akan lebih nyaman mengikuti pendidikan yang instan dan “mendadak” lulus tanpa adanya kerumitan manajemen yang bertele-tele. Hal ini mendorong lahirnya fenomena model pembelajaran semacam *home schooling*, yang mana fungsi manajemen pendidikan seolah-olah tidak berarti meskipun sesung-

guhnya home schooling sendiri masih dalam kerangka manajemen pendidikan dalam skala makro. Apalagi lahir suatu internasionalisasi pendidikan, yang seakan mencahut akarnya dari bumi asalnya, dan menuntut kompetensi lebih dari tenaga pendidik yang tersedia.

Selain itu, dikarenakan oleh manajemen pendidikan yang merupakan sebuah otonomisasi kebijakan dan pengambilan keputusan mandiri sebuah lembaga pendidikan, maka intervensi kental dari oknum instansi tertentu, menjadi hambatan utama dan sangat besar. Manajemen semasak apapun, akan menjadi tidak berarti, jika ada oknum instansi menggunakan “jurus tingkat tinggi” menata wewenang dan tugas pokok komponen organisasi.

Contoh lain, tantangan manajemen pendidikan yang lahir pada tataran mikro atau satuan pendidikan di bawah, ialah terkait dengan implementasi manajemen sistem informasi. Manajemen sistem informasi membutuhkan kemampuan khusus dengan perangkat media yang khusus pula. Sedangkan kita mengetahui, bahwa kompetensi di bidang teknologi informasi dan komunikasi masih terlihat minimalis, lebih-lebih perangkat medianya juga kurang mendukung. Singkatnya, tantangan yang timbul bisa dari atas (*top down*) yaitu instansi berwenang, juga dari bawah (*bottom up*) yaitu masyarakat, sebagaimana peluang dan kesempatan juga datang dari kedua sisi tersebut. Didalam proses pembelajaran selain membahas tentang peserta didik juga akan membahas tentang pendidik.



## A. Pendidik

Salah satu komponen penting dalam pendidikan adalah pendidik. Secara akademis, pendidik adalah tenaga kependidikan yakni anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat pada lembaga tertentu yang berkualitas, pendidik dalam hal ini seperti guru, dosen, tutor, fasilitator, instruktur, dan sebutan lain yang sesuai dengan bidang khususnya.

Terdapat beberapa jenis pendidik yang tidak terbatas pada pendidik di sekolah saja. Dilihat dari lembaga pendidikan, munculah beberapa individu yang tergolong pada pendidik. Pertama guru sebagai pendidik dalam lembaga sekolah, kedua orang tua sebagai pendidik dalam lingkungan keluarga, dan ketiga pimpinan masyarakat baik formal maupun nonformal sebagai pendidik di lingkungan masyarakat. Sehubungan dengan hal tersebut yang termasuk kategori pendidik adalah sebagai berikut:

### a. Orang Dewasa

Orang dewasa sebagai pendidik dilandasi oleh sifat umum kepribadian orang dewasa, sebagaimana dikemukakan oleh Syaifulloh yaitu:

1. Manusia yang memiliki pandangan hidup dan prinsip hidup yang pasti dan tetap.
2. Manusia yang telah memiliki tujuan hidup atau cita-cita hidup tertentu, termasuk cita-cita untuk mendidik.
3. Manusia yang cakap mengambil keputusan batin sendiri atau perbuatannya sendiri dan yang akan dipertanggung jawabkan sendiri.

4. Manusia yang telah cakap menjadi anggota masyarakat secara konstruktif dan aktif penuh inisiatif.
  5. Manusia yang telah mencapai umur kedewasaan, paling rendah 18 tahun.
  6. Manusia berbudi luhur dan berbadan sehat.
  7. Manusia yang memiliki kepribadian.
- b. Orang Tua

Kedudukan orang tua sebagai pendidik, merupakan pendidik yang kodrati dalam lingkungan keluarga. Artinya orang tua sebagai pendidik utama dan yang pertama yang berlandaskan pada hubungan kasih sayang bagi keluarga atau anak yang lahir di lingkungan keluarga mereka. Kedudukan orang tua sebagai pendidik sudah berlangsung lama, bahkan sebelum ada orang yang memikirkan tentang pendidikan.

## **B. Guru/ Pendidik di Sekolah**

Guru sebagai pendidik di sekolah yang secara langsung maupun tidak langsung mendapat tugas dari orang tua atau masyarakat untuk melaksanakan pendidikan. Karena itu, kedudukan guru sebagai pendidik harus memenuhi persyaratan-persyaratan, baik persyaratan pribadi maupun persyaratan jabatan. Persyaratan pribadi didasarkan pada ketentuan yang terkait dengan nilai dari tingkah laku yang dianut, kemampuan intelektual, sikap dan emosional. Persyaratan jabatan (profesi) terkait dengan pengetahuan yang dimiliki, baik yang berhubungan dengan pesan yang ingin disampaikan, maupun cara penyampainnya.

### **C. Pemimpin Masyarakat dan Pemimpin Keagamaan**

Peran pemimpin masyarakat menjadi pendidik didasarkan pada aktifitas dari pemimpin tersebut dalam mengadakan pembinaan atau bimbingan kepada anggota masyarakat yang dipimpin. Pemimpin keagamaan sebagai pendidik tampak pada aktifitas pembinaan atau pengembangan sifat kerohanian manusia, yang didasarkan pada nilai-nilai keagamaan.

### **D. Alat dan Fasilitas Pendidikan**

Alat dan fasilitas pendidikan sangat dibutuhkan dalam mendukung proses pendidikan. Dengan adanya fasilitas-fasilitas pendidikan, maka proses pendidikan akan berjalan dengan lancar. Sehingga tujuan pendidikan akan lebih mudah dicapai. Contoh alat dan fasilitas pendidikan diantaranya adalah ruang kelas, lapangan upacara, laboratorium lengkap dengan alat-alat percobaannya, internet di ruang lingkup sekolah, lapangan olahraga, tempat ibadah, perpustakaan, WC sekolah, kantin sekolah, ruang UKS, dan masih banyak lagi yang lainnya.

### **E. Metode Pendidikan**

Salah satu hal yang harus dilakukan oleh guru adalah dapat menguasai keadaan kelas sehingga tercipta suasana belajar yang menyenangkan. Dengan demikian, guru harus *menerapkan metode pembelajaran* yang sesuai dengan karakteristik peserta didiknya.

Tiap-tiap kelas kemungkinan menggunakan **metode pembelajaran** yang berbeda dengan kelas lain. Untuk itu seorang guru harus mampu menerapkan berbagai metode pembelajaran. Terdapat beberapa metode yang dilakukan dalam proses pembelajaran, yaitu:

a) Metode Ceramah

**Metode ceramah** adalah metode mengajar dengan menyampaikan informasi secara lisan atas bahan pembelajaran kepada siswa untuk mencapai tujuan pembelajaran tertentu dalam jumlah yang relatif besar. Seperti ditunjukkan oleh Mc Leish (1976), melalui ceramah, dapat dicapai beberapa tujuan. Dengan metode ceramah, guru dapat mendorong timbulnya inspirasi bagi pendengarnya. Gage dan Berliner (1981: 457), menyatakan metode ceramah cocok untuk penyampaian bahan belajar yang berupa informasi dan jika bahan belajar tersebut sukar didapati.

Ø Kelebihan metode ceramah

- Guru mudah menguasai kelas.
- Guru mudah menerangkan bahan pelajaran berjumlah besar.
- Dapat diikuti anak didik dalam jumlah besar.
- Mudah dilaksanakan.

Ø Kelemahan metode ceramah:

- Membuat siswa pasif.
- Bila terlalu lama membosankan.
- Sukar mengontrol sejauh mana pemerolehan belajar anak didik.
- Kegiatan pengajaran menjadi verbalisme (pengertian kata-kata).

- Terkadang penafsiran murid dengan apa yang dijelaskan guru berbeda.

b) Metode Diskusi

**Metode diskusi** adalah metode mengajar dengan cara melibatkan dua orang peserta atau lebih untuk **berinteraksi** dan saling bertukar pendapat/ ide atau saling mempertahankan pendapat/ ide dalam pemecahan masalah, sehingga didapatkan kesepakatan diantara mereka. Pembelajaran yang menggunakan metode diskusi merupakan pembelajaran yang bersifat interaktif (Gagne & Briggs, 1979: 251).

Menurut Mc. Keachie-Kulik dari hasil penelitiannya, dibanding metode ceramah, metode diskusi dapat meningkatkan anak dalam pemahaman konsep dan ke-trampilan memecahkan masalah. Tetapi dalam transformasi pengetahuan, penggunaan metode diskusi hasilnya lambat dibanding penggunaan ceramah. Sehingga metode ceramah lebih efektif untuk meningkatkan kuantitas pengetahuan anak dari pada metode diskusi.

Ø Kelebihan metode diskusi:

- a) Merangsang siswa untuk ikut mengemukakan pendapat sendiri, menyetujui atau menentang pendapat teman-temannya.
- b) Memberi kesempatan kepada siswa untuk memecahkan suatu problem bersama-sama.
- c) Membina suatu tanggung jawab mengenai suatu pendapat, kesimpulan, atau keputusan yang akan atau telah diambil.
- d) Mengembangkan rasa solidaritas/ toleransi.

- e) Menuntut kemampuan berbicara secara sistematis dan logis.

Ø Kelemahan metode diskusi:

- a) Tidak semua topik dapat dijadikan metode diskusi, hanya hal-hal yang bersifat problematis saja yang dapat didiskusikan.
- b) Diskusi yang mendalam memerlukan banyak waktu.
- c) Sulit untuk menentukan batas luas atau kedalaman suatu uraian diskusi.
- d) Biasanya tidak semua siswa berani menyatakan pendapat sehingga waktu akan terbuang karena menunggu siswa mengemukakan pendapat.
- e) Memungkinkan timbulnya rasa permusuhan antar kelompok atau menganggap kelompoknya sendiri lebih pandai dan serba tahu daripada kelompok lain.

c) Metode Demonstrasi

Metode demonstrasi adalah metode yang dilakukan oleh seorang guru atau seorang demonstrator (orang luar yang sengaja diminta) atau seorang siswa menjelaskan kepada seluruh siswa dikelas tentang langkah-langkah untuk mengerjakan sesuatu atau bagaimana cara kerja dari suatu alat. Misalnya bekerjanya suatu alat pencuci otomatis, cara membuat patung dari tanah liat, cara membuat lubang serapan air hujan, langkah membuat pupuk, dan masih banyak lagi yang lainnya.

Ø Kelebihan Metode Demonstrasi:

- a) Perhatian siswa dapat lebih dipusatkan.
- b) Proses **belajar** siswa lebih terarah pada materi

yang sedang dipelajari.

- c) Pengalaman dan kesan sebagai hasil pembelajaran lebih melekat dalam diri siswa.

Ø Kelemahan metode Demonstrasi:

- a) Siswa kadang kala sukar melihat dengan jelas benda yang diperagakan.
- b) Tidak semua benda dapat didemonstrasikan.
- c) Sukar dimengerti jika didemonstrasikan oleh pengajar yang kurang menguasai apa yang didemonstrasikan.

## **F. Isi Pendidikan**

Isi pendidikan memiliki kaitan yang erat dengan tujuan pendidikan. Untuk mencapai tujuan pendidikan perlu disampaikan kepada peserta didik isi/materi yang biasanya disebut kurikulum dalam pendidikan formal. Kurikulum adalah perangkat mata pelajaran dan program pendidikan yang diberikan oleh suatu lembaga penyelenggara pendidikan yang berisi rancangan pelajaran yang akan diberikan kepada peserta didik dalam satu periode jenjang pendidikan. Macam-macam pendidikan tersebut terdiri dari pendidikan agama, pendidikan sosial, pendidikan keterampilan, pendidikan jasman, dll.

## **G. Lingkungan Pendidikan**

Lingkungan pendidikan adalah segala sesuatu yang ada di luar diri anak yang ada di alam semesta dan yang memberikan pengaruh terhadap perkembangannya. Dengan kata lain lingkungan pendidikan merupakan latar tempat berlangsungnya proses pendidikan.

Lingkungan pendidikan dapat berupa benda-benda, orang-orang, keadaan-keadaan, dan peristiwa-peristiwa yang ada di sekitar peserta didik yang bisa memberikan pengaruh terhadap perkembangannya, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik secara sengaja maupun tidak disengaja.

Terdapat tiga pusat lingkungan pendidikan, dimana lingkungan tersebut meliputi lingkungan keluarga, sekolah, dan masyarakat.

### *1) Lingkungan keluarga*

Lingkungan keluarga merupakan lingkungan yang pertama dan utama. Kerena keluarga memiliki pengaruh yang kuat terhadap perkembangan kepribadian anak yang berada ditengah-tengah kehidupan keluarga. Pendidikan yang paling banyak diterima oleh anak adalah dalam keluarga. Oleh karena itu, tugas utama keluarga dalam pendidikan anak adalah peletak dasar bagi pendidikan akhlak dan pandangan hidup keagamaan.

### *2) Lingkungan sekolah*

Sekolah adalah lembaga pendidikan yang secara resmi menyelenggarakan kegiatan pembelajaran secara sistematis, berencana, sengaja dan terarah. Lingkungan sekolah disebut juga lingkungan kedua yang didirikan oleh masyarakat atau negara untuk membantu memenuhi kebutuhan keluarga.

Sehingga pendidikan di sekolah berperan sebagai bagian dan lanjutan dari pendidikan keluarga, serta meru-



pakan jembatan yang menghubungkan kehidupan dalam keluarga dengan kehidupan dalam masyarakat kelak.

### 3) *Lingkungan masyarakat*

Masyarakat adalah sekumpulan manusia yang bertempat tinggal dalam suatu kawasan dan saling berinteraksi dengan sesama untuk mencapai tujuan tertentu. Karena lingkungan masyarakat itu sangat luas dan banyak berbagai pihak yang berperan dalam masyarakat tersebut, sehingga memerlukan pengawasan dan pengontrolan yang lebih agar suasana lingkungan masyarakat dapat memberikan pengaruh yang baik bagi pendidikan anak.

Masyarakat yang berperan aktif dalam bidang pendidikan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa macam. Kelompok ini berupa organisasi-organisasi pendidikan, sosial, politik, ekonomi, keagamaan dan sebagainya. Semua kelompok ini perlu dilibatkan secara aktif dalam membantu dan mendukung penyelenggaraan pendidikan.

## **ALAT DAN FAKTOR PENDIDIKAN**

Dalam hal ini kita dapat membedakan pendidik itu dalam dua kategori, yaitu:

- a. Pendidik menurut kodrati, yaitu orang tua.
- b. Pendidik menurut jabatan, yaitu guru.

Pendidik yang bersifat kodrati sebagai orang tua wajib pertama kali memberikan didikan kepada anaknya,

selain asuhan, kasih sayang, dan perhatian. Karena secara kodrati anak manusia dilahirkan oleh orang tuanya (ibunya) dalam keadaan tidak berdaya. Hanya dengan pertolongan dan layanan orang tua (terutama ibu) bayi (anak manusia) itu dapat berkembang makin dewasa. Hubungan orang tua dengan anaknya dalam hubungan edukatif, mengandung dua unsur dasar, yaitu:

- a. Unsur kasih sayang pendidik terhadap anak.
- b. Unsur kesadaran dan tanggung jawab dari pendidik untuk menuntun perkembangan anak.

Sedangkan pendidik menurut jabatan yaitu guru. Guru adalah sebagai pendidik yang menerima tanggung jawab dari pihak orang tua, masyarakat dan negara. Tanggung jawab dari orang tua diterima guru atas kepercayaan yang mampu memberikan pendidikan dan pengajaran dan diharapkan pula pribadi guru dapat memancarkan sikap-sikap yang normatif baik, sebagai kelanjutan dari sikap dan sifat orang tua pada umumnya, antara lain:

- a. Kasih sayang kepada peserta didik.
- b. Tanggung jawab kepada tugas pendidik.

Secara umum dikatakan bahwa setiap orang dewasa dalam masyarakat dapat menjadi pendidik, sebab pendidik merupakan suatu perbuatan sosial, perbuatan fundamental yang menyangkut keutuhan perkembangan pribadi anak didik menuju pribadi dewasa susila. Pribadi

dewasa susila itu sendiri memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Mempunyai individualitas yang utuh.
2. Mempunyai sosialitas yang utuh.
3. Mempunyai norma kesusilaan dan nilai-nilai kemanusiaan.
4. Bertindak sesuai dengan norma dan nilai-nilai itu atas tanggung jawab sendiri demi kebahagiaan dirinya dan kebahagiaan masyarakat atau orang lain.

Orang dewasa dapat disifati secara umum melalui gejala-gejala kepribadiannya, yaitu:

1. Telah mampu mandiri.
2. Dapat mengambil keputusan batin sendiri atas perbuatannya.
3. Memiliki pandangan hidup, dan prinsip hidup yang pasti dan tetap.
4. Kesanggupan untuk ikut serta secara konstruktif pada matra sosio-kultural.
5. Kesadaran akan norma-norma.
6. Menunjukkan hubungan pribadi dengan norma-norma.

Sebagai pendidik harus memperlihatkan bahwa dirinya mampu mandiri, tidak tergantung kepada orang lain. Dirinya harus mampu membentuk dirinya sendiri. Dia juga bukan saja dituntut bertanggung jawab terhadap anak didik, namun dituntut pula bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri. Tanggung jawab ini didasarkan atas kebebasan yang ada pada dirinya untuk memilih per-

buatan yang terbaik menurutnya. Apa yang dilakukannya menjadi teladan bagi masyarakat.

## **FAKTOR ANAK DIDIK**

Anak didik adalah orang yang menerima pengaruh dari seseorang atau sekelompok orang yang menjalankan pendidikan. Peserta didik sebagai manusia yang belum dewasa merasa tergantung kepada pendidikannya, peserta didik merasa bahwa ia memiliki kekurangan-kekurangan tertentu, dia menyadari bahwa kemampuan masih sangat terbatas dibandingkan dengan kemampuan pendikinya.

Dalam pengertian umum, anak didik adalah setiap orang yang menerima pengaruh dari seseorang atau sekelompok orang yang menjalankan kegiatan pendidikan. Sedang dalam arti sempit anak didik ialah anak (pribadi yang belum dewasa) yang diserahkan kepada tanggung jawab pendidik.

Karena itulah anak didik memiliki beberapa karakteristik, diantaranya:

- a. Belum memiliki pribadi dewasa susila sehingga masih menjadi tanggung jawab pendidik.
- b. Masih menyempurnakan aspek tertentu dari kedewasaannya, sehingga masih menjadi tanggung jawab pendidik.
- c. Sebagai manusia memiliki sifat-sifat dasar yang sedang dirinya kembangkan secara terpadu, menyangkut seperti kebutuhan biologis, rohani, sosial, intelegensi, emosi, kemampuan berbicara, perbedaan individual dan sebagainya.

Anak didik sebagai manusia yang belum dewasa merasa tergantung kepada pendidiknya, anak didik merasa bahwa dia memiliki kekurangan-kekurangan tertentu, dia menyadari bahwa kemampuannya masih sangat terbatas dibandingkan dengan kemampuan pendidiknya. Kekurangan ini membawanya untuk mengadakan interaksi dengan pendidiknya, dalam situasi pendidikan itu terjadi interaksi kedewasaan dan kebelumdewasaan. Seseorang yang belum dewasa, pada dasarnya mengandung banyak sekali kemungkinan untuk berkembang, baik jasmani ataupun rohani. Dirinya memiliki jasmani yang belum mencapai taraf kematangan baik bentuk, ukuran maupun bagian-bagian lainnya. Sementara itu dari aspek rohaniah, anak mempunyai bakat-bakat yang masih perlu dikembangkan, mempunyai kehendak, perasaan dan pikiran yang belum matang. Sebenarnya ketergantungan anak didik terhadap pendidik hanya bersifat sementara, sebab pada suatu saat anak didik diharapkan mampu berdiri sendiri, dan dalam hal ini sedikit demi sedikit peran pendidik dalam memberikan bantuan semakin berkurang sejalan dengan perkembangan anak menuju dewasa. Bila dia sudah dewasa dan mampu berdiri sendiri, maka tidaklah diperlukan lagi bantuan si pendidik. Antar pendidik dan anak didik sama-sama merupakan subjek pendidikan. Keduanya sama penting. Pendidik tidak boleh beranggapan bahwa anak didik merupakan objek pendidikan, begitu juga pendidik tidak boleh merasa berkuasa yang bisa berbuat sesuka hati atas anak didik. Sebaliknya juga anak didik tidak boleh dianggap sebagai seorang dewasa dalam bentuk kecil, anak memiliki sifat kodrat kekanak-

kanakan yang berbeda dengan sifat hakikat kedewasaan. Beranjak dari sifat kodrat kekanak-kanakan inilah maka pendidikan diperlukan.

Dalam pendidikan tradisional, peserta didik dipandang sebagai organisme yang pasif, hanya menerima informasi dari orang dewasa. Kini dengan makin cepatnya perubahan sosial dan berkat penemuan teknologi, maka komunikasi antarmanusia berkembang amat cepat. Peserta didik dalam usia dan tingkat kelas yang sama biasa memiliki profil materi pengetahuan yang berbeda-beda. Hal ini tergantung kepada konteks yang mendorong perkembangan seseorang.

Ada empat konteks yang dapat disebutkan, yaitu:

1. Lingkungan dimana peserta belajar secara kebetulan dan kadang-kadang, di sini mereka belajar tidak berprogram.
2. Lingkungan belajar dimana peserta didik belajar dengan sengaja dan dikehendaki.
3. Sekolah dimana peserta didik belajar mengikuti program yang ditetapkan.
4. Lingkungan pendidikan optimal, di sekolah yang ideal dimana peserta dapat melakukan cara belajar siswa aktif (CBSA) sekaligus menghayati/mengimplisitkan nilai-nilai.

## **FAKTOR ALAT DAN MEDIA**

Alat pendidikan adalah suatu tindakan atau situasi yang sengaja diadakan untuk tercapainya suatu tujuan pendidikan yang tertentu / yang diinginkan.

Dalam pengertian yang luas, alat meliputi juga faktor-faktor yang lain, seperti tujuan, pendidik, anak didik, dan lingkungan pendidik bilamana faktor-faktor tersebut digunakan dan direncanakan dalam perbuatan atau tindakan mendidik.

#### *a. Macam-Macam Alat Pendidikan*

Alat-alat pendidikan bermacam-macam, antara lain: hukuman dan ganjaran, perintah dan larangan, cela-na dan pujian, serta kebiasaan. Termasuk juga sebagai alat pendidikan di antaranya: keadaan gedung sekolah, keadaan perlengkapan sekolah, keadaan alat-alat pelajaran, dan fasilitas-fasilitas lainnya.

Ditinjau dari segi wujudnya, maka alat pendidikan dapat itu berupa:

1. Perbuatan pendidik (biasa disebut *software*), mencakup: nasihat, teladan, larangan, perintah, pujian, teguran, ancaman dan hukuman.
2. Benda-benda lain alat bantu (biasa disebut *hardware*), mencakup: meja kursi belajar, papan tulis, penghapus, kapur tulis, buku, peta, OHP, dan sebagainya.

Sementara itu, tindakan pendidikan yang merupakan alat pendidikan dapat ditinjau berdasarkan tiga sudut pandang berikut.

1. Pengaruh tindakan terhadap tingkah laku anak didik.
2. Akibat tindakan terhadap perasaan anak didik.
3. Bersifat melindungi anak didik.

### *b. Dasar-Dasar Pertimbangan Penggunaan Alat*

Dalam hal penggunaan alat pendidikan, maka yang sangat penting diperhatikan adalah pribadi orang yang menggunakannya, sehingga penggunaan alat pendidikan tersebut tidak sekedar persoalan teknis belaka, namun lebih jauh justru menyangkut persoalan batin atau pribadi pendidik.

Oleh karena itulah dalam memilih alat pendidikan, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Tujuan yang ingin dicapai.
2. Orang yang menggunakan alat.
3. Untuk siapa alat itu digunakan;

Efektivitas penggunaan alat tersebut dengan tidak melahirkan efek tambahan yang merugikan.

### **FAKTOR ISI ATAU MATERI PENDIDIKAN**

Yang termasuk dalam arti atau materi pendidikan ialah segala sesuatu oleh pendidik yang akan langsung disampaikan kepada peserta didik dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Dalam usaha pendidikan yang diselenggarakan di keluarga, di sekolah, dan di masyarakat, ada syarat utama dalam pemilihan materi pendidikan yaitu;

- a. Materi harus sesuai dengan tujuan pendidikan
- b. Materi harus sesuai dengan kemampuan peserta didik.



## FAKTOR LINGKUNGAN

Faktor Lingkungan adalah yang meliputi kondisi dan alam dunia yang dengan cara-cara tertentu mempengaruhi tingkah laku, pertumbuhan dan perkembangan manusia. Menurut Ki Hajar Dewantara lingkungan-lingkungan meliputi lingkungan keluarga, lingkungan sekolah, dan lingkungan masyarakat yang ia sebut dengan Tri Pusat Pendidikan.

### *a. Lingkungan Keluarga*

Keluarga merupakan lembaga pendidikan tertua, bersifat informal, yang pertama dan utama dialami oleh anak serta lembaga pendidikan yang bersifat kodrati orang tua bertanggung jawab memelihara, merawat, melindungi dan mendidik anak agar tumbuh dan berkembang dengan baik. Secara sederhana keluarga diartikan sebagai kesatuan hidup bersama yang pertama dikenal oleh anak, dan karena itu disebut *Primary Community*. Pendidikan keluarga ini berfungsi:

- 1) Sebagai pengalaman pertama masa kanak-kanak
- 2) Menjamin kehidupan emosional anak
- 3) Menanamkan dasar pendidikan moral
- 4) Memberikan dasar pendidikan sosial
- 5) Meletakkan dasar-dasar pendidikan agama bagi anak-anak.

### *b. Lingkungan Sekolah*

Sekolah bertanggung jawab atas pendidikan anak-anak selama mereka diserahkan kepadanya karena itu se-

bagai sumbangan sekolah sebagai lembaga terhadap pendidikan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Sekolah membantu orang tua mengerjakan kebiasaan-kebiasaan yang baik serta menanamkan budi pekerti yang baik.
2. Sekolah memberikan pendidikan untuk kehidupan di dalam masyarakat yang sukar atau tidak dapat diberikan di rumah.
3. Sekolah melatih anak-anak memperoleh kecakapan-kecakapan seperti membaca, menulis, berhitung, menggambar serta ilmu-ilmu lain yang sifatnya mengembangkan kecerdasan dan pengetahuan.
4. Di sekolah diberikan pelajaran etika, keagamaan, estetika, membedakan benar atau salah, dan sebagainya.

Di samping itu, pendidikan sekolah juga mempunyai ciri-ciri khusus sebagai berikut:

1. Diselenggarakan secara khusus dan dibagi atas jenjang yang memiliki hubungan hierarkis.
2. Usia siswa (anak didik) di suatu jenjang *Relative Homogeny*.
3. Waktu pendidikan relative lama sesuai dengan program pendidikan yang harus diselesaikan.
4. Isi pendidikan (materi) lebih banyak yang bersifat akademis dan umum.
5. Mutu pendidikan sangat ditekankan sebagai jawaban terhadap kebutuhan di masa yang akan datang.

### *c. Lingkungan Organisasi Pemuda*

Sebagai lembaga pendidikan yang bersifat informal (luar sekolah), Organisasi Pemuda mempunyai corak ragam yang bermacam-macam, tetapi secara garis besar dapat dibedakan antara organisasi pemuda yang diusahakan oleh pemerintah dan organisasi pemuda yang diusahakan oleh badan swasta. Peran organisasi pemuda ini utamanya adalah dalam upaya pengembangan sosialisasi kehidupan pemuda. Melalui organisasi pemuda berkembanglah semacam kesadaran sosial, kecakapan-kecakapan di dalam pergaulan dengan sesama kawan dan sikap yang tepat di dalam membina hubungan dengan sesama manusia.

## **FAKTOR METODE**

Faktor metode ialah cara yang dilakukan oleh pendidik dalam menyampaikan suatu pendidikan kepada anak didiknya, maka seorang pendidik harus mengetahui metode apa yang cocok untuk di ajarkan agar anak didik tidak cepat bosan. Faktor ini juga sangat penting dalam suatu Pendidikan.

Adapun metode-metode yang biasa dipakai oleh para pendidik adalah sebagai berikut:

1. Metode ceramah yaitu dimana pendidik menjelaskan kepada anak didik isi atau materi yang di ajarkan. Biasanya metode ceramah membuat anak didik jenuh karena anak didik hanya diam mendengarkan.
2. Metode diskusi yaitu dimana anak didik diberikan materi oleh pendidik untuk dipresentasikan ke-

- mudian hasilnya akan didiskusikan dengan teman-teman dalam suatu kelas.
3. Metode Tanya jawab yaitu dimana pendidik memberikan kesempatan kepada anak didik untuk mena-nyakan apa yang tidak di ketahui dalam materi pelajaran, agar pendidik tidak menyia-nyiakan waktu untuk menje-laskan padahal anak didik sudah mengetahui apa yang di jelaskan.
  4. Metode pemberian tugas yaitu pendidik memberikan tugas kepada anak didik dengan begitu pen-didik dapat mengetahui sejauh mana pengetahuan yang dimiliki anak didik dalam materinya.

### ***Motivasi Belajar***

Pada bagian ini penulis akan membahas tentang beberapa teori motivasi antara lain adalah:

#### ***1. Teori Hedonisme***

*Hedone* adalah bahasa Yunani yang berarti kesukaan, kesenangan, kenikmatan. Seperti dikatakan oleh M Ngalim Purwanto bahwa: “Hedonisme adalah aliran di dalam filsafat yang memandang bahwa tujuan hidup yang utama pada manusia adalah mencari kesenangan (*hedone*) yang bersifat duniawi”.<sup>6</sup> Menurut pandangan teori ini manusia pada hakekatnya adalah makhluk yang mementingkan kehidupan yang penuh kesenangan dan kenikmatan. Orang yang menganut teori ini setiap menghadapi persoalan yang perlu pemecahan, orang tersebut cenderung memilih alternatif pemecahan yang dapat mendatangkan kesenangan dari pada yang mengaki-

batkan kesukaran, kesulitan, kesengsaraan, penderitaan dan segala sesuatu yang mengakibatkan tidak enak.

Pengaruh dari teori ini adalah adanya anggapan bahwa semua orang akan cenderung menghindari dari hal-hal yang sulit dan yang menyusahkan diri sendiri dan yang mengandung hal-hal yang beresiko berat, dan lebih suka melakukan sesuatu yang mendatangkan kenangan baginya. Sebagai contoh, siswa di suatu kelas akan bertepuk tangan bila mereka mendengar guru yang akan mengajar matematika tidak akan masuk dikarenakan sakit, seorang karyawan segan bekerja dengan baik dan malas bekerja, akan tetapi menuntut gaji dan upah yang tinggi. Dan masih banyak lagi contoh yang lain yang menunjukkan bahwa motivasi ini sangat diperlukan menurut teori Hedonisme, para siswa dan karyawan tersebut pada contoh di atas harus diberi motivasi secara tepat agar tidak malas dan mau bekerja dengan baik, dengan memenuhi kesenangannya.

## 2. *Teori Naluri*

Manusia sebagai individu hidup dalam suatu dunia yang bukan dirinya sendiri, tetapi mutlak diperlukan untuk hidupnya, untuk mencukupi kebutuhan hidupnya, melangsungkan dan mengembangkan, manusia membutuhkan makanan, udara, ilmu, pengetahuan, juga persahabatan, persekutuan dan lain sebagainya yang berhubungan dengan hidup dan kehidupan.

Daya-daya yang mendorong manusia dari dalam untuk melaksanakan perbuatan itu disebut naluri atau dorongan nafsu.

Menurut M. Ngalim Purwanto menyatakan bahwa: “Naluri (dorongan nafsu) adalah kekuatan pendorong maju yang memaksakan dan mengejar kepuasan dengan jalan mencari, mencapai sesuatu yang berupa benda-benda ataupun nilai-nilai tertentu”.

Naluri merupakan kekuatan di dalam diri manusia yang mendorong kita untuk maju dan memiliki benda-benda dan nilai-nilai itu. Naluri adalah bentuk penjelmaan hidup tertentu, manusia sebagai makhluk yang sadar akan diri sendiri, akan tetapi menyadari bahwa dia didorong, ia merasa bahwa ada sesuatu di dalam dirinya yang mendorongnya berbuat dan bertindak. Dalam garis besarnya naluri (dorongan nafsu) dapat dibagi menjadi tiga golongan:

1. Naluri (dorongan nafsu) mempertahankan diri: Mencari makan jika dia lapar, menghindarkan diri dari bahaya, menjaga diri agar tetap sehat, mencari perlindungan diri untuk hidup aman.
2. Naluri (dorongan nafsu) mengembangkan diri: Dorongan ingin tahu, melatih dan mempelajari sesuatu yang belum diketahuinya. Pada manusia dorongan inilah yang menjadikan kebudayaan manusia makin maju dan makin tinggi.
3. Naluri (dorongan nafsu) mempertahankan dan mengembangkan jenis: manusia secara sadar maupun tidak sadar, selalu menjaga agar jenisnya dan keturunannya tetap berkembang dan hidup. Naluri ini terjelma dalam penjodohan dan perkawinan. Serta dorongan untuk memelihara dan mendidik anak-anak.

Dengan dimilikinya ketiga naluri pokok itu maka kebiasaan-kebiasaan atau tindakan dan tingkah laku manusia yang diperbuatnya sehari-hari mendapat dorongan atau digerakkan oleh ketiga naluri tersebut. Oleh karena itu, menurut teori ini untuk memotivasi seseorang harus berdasarkan naluri mana yang akan dituju dan perlu dikembangkan. Contoh, seorang pelajar terdorong untuk berkelahi karena sering diejek dan dihina oleh teman-temannya karena ia dianggap bodoh di dalam kelasnya (naluri mempertahankan diri). Agar pelajar tersebut tidak berkembang ke arah yang negatif, kita perlu memberi motivasi, misalnya menyediakan situasi yang dapat mendorong anak itu menjadi rajin belajar sehingga dapat menyamai teman-teman sekelasnya.

Sering kita melihat seseorang bertingkah dalam melakukan sesuatu karena didorong oleh lebih dari satu naluri pokok sekaligus, sehingga sukar bagi kita untuk menentukan naluri pokok mana yang lebih dominan mendorong orang tersebut melakukan tindakannya yang demikian itu.

Sebagai contoh seorang pelajar sangat tekun dan rajin belajar meskipun dia hidup di dalam kemiskinan bersama keluarganya. Hal apakah yang mendorong pelajar tersebut sangat rajin dan tekun belajar? Mungkin karena dia benar-benar ingin menjadi pandai (naluri mengembangkan diri) tetapi mungkin juga karena dia ingin meningkatkan karir pekerjaannya sehingga pada saatnya dapat hidup senang bersama keluarganya dan dapat membiayai anak-anaknya (naluri mengembangan dan mempertahankan jenis, dan naluri mempertahankan diri).

### 3. Teori Reaksi

Teori ini berpandangan bahwa tindakan atau perilaku manusia tidak berdasarkan naluri, tetapi berdasarkan pola-pola tingkah laku yang dipelajari dari kebudayaan di tempat orang itu hidup. Orang belajar bila banyak dari lingkungan kebudayaan di tempat ia hidup dan dibesarkan. Oleh sebab itu teori ini disebut juga teori lingkungan kebudayaan. Menurut teori ini, apabila seorang pendidik (guru) akan memotivasi anak didiknya, pendidik (guru) itu hendaknya mengetahui benar-benar latar belakang kehidupan dan kebudayaan anak-anak didiknya.

Dengan mengetahui latar belakang kebudayaan seseorang kita dapat mengetahui pola tingkah lakunya dan dapat memahami pula mengapa dia bereaksi atau bersikap yang mungkin berbeda dengan orang lain dalam menghadapi sesuatu masalah. Kita mengetahui bahwa bangsa Indonesia terdiri dari berbagai macam suku yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda-beda. Oleh karena itu, banyak kemungkinan seorang guru di suatu sekolah akan menghadapi beberapa macam anak didik yang berasal dari lingkungan kebudayaan yang berbeda-beda perlu adanya pelayanan dan pendekatan yang berbeda-beda pula, termasuk pelayanan dalam pemberian motivasi terhadap mereka.

### 4. Teori Daya Pendorong

Teori ini merupakan perpaduan antara Teori Naluri dan Teori Reaksi. Daya pendorong adalah semacam Na-



luri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum, misalnya suatu daya pendorong pada jenis kelamin yang lain. Semua orang dalam semua kebudayaan mempunyai daya pendorong pada jenis kelamin yang lain. Namun cara-cara yang digunakan dalam mengajar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berlain-lainan bagi tiap-tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing. Oleh karena itu menurut teori ini bila seorang pendidik (guru) ingin memotivasi anak didiknya dia harus mendasarkannya atas daya pendorong, yaitu atas naluri dan juga reaksi yang dipelajari dari kebudayaan lingkungan yang dimilikinya. Memotivasi anak didik yang sejak kecil tinggal di daerah pedalaman dan terpencil kemungkinan besar berbeda dengan cara memberikan motivasi kepada anak yang dibesarkan dan hidup di kota-kota besar yang sudah maju diberbagai bidang walaupun masalah yang dihadapi oleh siswa itu sama.

### *5. Teori Kebutuhan*

Teori motivasi yang sekarang banyak dianut orang adalah teori kebutuhan. Teori ini beranggapan bahwa tindakan yang dilakukan oleh manusia pada hakekatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya. Baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis. Oleh karena itu menurut teori ini apabila seorang pendidik (guru) bermaksud memotivasi siswa dia harus berusaha mengetahui lebih dahulu apa kebutuhan orang yang akan dimotivasinya.

Sekarang ini telah banyak teoritisasi psikologi yang telah mengemukakan teori-teorinya tentang kebutuhan

dasar manusia. Salah satu teori kebutuhan yang sangat erat hubungannya dengan motivasi adalah teori hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh A. Maslow. Maslow mengemukakan seperti yang dikutip oleh Ibrahim Bafadal adalah: “Kebutuhan dasar manusia itu terbentang, dalam satu garis kontinum dan berbentuk hirarki, dimulai dari kebutuhan terbawah sampai dengan kebutuhan teratas. Semua diklasifikasi menjadi lima macam kebutuhan dasar manusia yaitu (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan rasa aman, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan harga diri dan (5) kebutuhan aktualisasi diri”.

Maslow, dengan teori Hirarki Kebutuhan menyatakan bahwa: “Kebutuhan fisiologis kemudian dilanjutkan dengan kebutuhan yang lebih tinggi yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri bisa juga disebut kebutuhan pertumbuhan, merupakan kebutuhan tertinggi”.

Berdasarkan apa yang dikemukakan di atas dapat kita jelaskan kebutuhan apa yang masuk dalam tiap-tiap tingkatan kebutuhan itu:

1. Aktualis
2. Harga
3. Sosial
4. Rasa aman
5. Fisiologis

*a. Kebutuhan fisiologis*

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar, yang bersifat primer dan vital yang me-nyangkut fungsi-fungsi biologis dasar dari organisme manusia seperti kebutuhan akan pangan, sandang dan pa-pa, kesehatan fisik, kebutuhan seks dan sebagainya.

*b. Kebutuhan rasa aman dan perlindungan*

Kebutuhan ini seperti terjamin keamanannya, terlindung dari bahaya dan anca-man penyakit, perang, kemiskinan, kelaparan, perlakuan tidak adil dan sebagainya.

*c. Kebutuhan sosial*

Kebutuhan ini meliputi antara lain kebu-tuhan akan dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, di-akui sebagai anggota kelompok, rasa setia kawan, dan kerja sama.

*d. Kebutuhan akan penghargaan*

Kebutuhan ini termasuk kebutuhan dihargai karena prestasi, kemampuan, kedudukan atau status, pangkat dan sebagainya.

*e. Kebutuhan akan aktualisasi diri,*

Kebutuhan ini antara lain kebutuhan mempertinggi potensi-potensi yang dimiliki, pe-ngembangan diri secara maksimum, kreativitas, dan ekspresi diri.

Tingkat atau hierarki kebutuhan dari Maslow ini tidak dimaksudkan sebagai suatu kerangka yang dapat dipakai setiap saat, tetapi lebih merupakan kerangka acuan

yang dapat digunakan sewaktu-waktu bilamana diperlukan untuk memprakirakan tingkat kebutuhan mana yang dapat dipakai untuk mendorong seseorang yang akan dimotivasi bertindak melakukan sesuatu.

Di dalam kehidupan sehari-hari kita dapat mengamati bahwa kebutuhan manusia itu berbeda-beda, faktor-faktor yang mempengaruhi adanya tingkat kebutuhan itu antara lain latar belakang pendidikan, tinggi rendahnya kedudukan, pengalaman masa lampau, pandangan atau filsafat hidup, cita-cita dan harapan masa depan dari tiap-tiap individu.

Berdasarkan urutan tingkat kebutuhan menurut teori Maslow, kehidupan tiap manusia dapat dijelaskan sebagai berikut: Pada mulanya kebutuhan manusia yang paling mendesak adalah kebutuhan fisiologis seperti pangan, sandang, papan dan kesehatan. Jika kebutuhan-kebutuhan fisiologis ini telah terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan yang mendesak adalah kebutuhan yang mendesak, maka timbul kebutuhan lain yang mendesak yaitu kebutuhan akan penghargaan. Demikian seterusnya sampai kepada tingkat kebutuhan aktualisasi diri, ingin menjadi orang terkenal dan ternama. Namun janganlah diartikan bahwa kehidupan manusia itu akan mengikuti urutan kelima tingkat kebutuhan fisiologis sampai dengan tingkat kebutuhan aktualisasi diri, proses kehidupan manusia itu berbeda-beda dan tidak selalu menuruti garis lurus yang meningkat, kadang-kadang melompat dari tingkat kebutuhan tertentu ke tingkat kebutuhan lain dengan melampaui tingkat kebutuhan tertentu yang lain dengan melampaui tingkat kebutuhan yang berbeda di

atasnya. Atau pula kemungkinan terjadi lompatan balik dari tingkat kebutuhan yang lebih tinggi ke tingkat kebutuhan di bawahnya. Dengan demikian pada saat-saat tertentu tingkat kebutuhan seseorang berbeda dengan orang-orang lain.

Motivasi merupakan proses yang tidak dapat diamati, tetapi ditafsirkan melalui tindakan individu yang bertingkah laku, sehingga motivasi merupakan konstruksi jiwa. Kedudukan motivasi sejajar dengan isi jiwa sebagai cipta (kognisi), karsa (konasi), dan rasa (emosi) yang merupakan tridaya. Apabila cipta, karsa dan rasa yang melekat pada diri seseorang dikombinasikan dengan motivasi dapat menjadi catur daya atau empat dorongan yang dapat mengarahkan individu untuk mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan.

Menurut McDonald (Wasty, 2000:191) motivasi adalah merupakan perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai oleh dorongan afektif dan reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Di dalam perumusan pendapat Mc Donald tersebut di ini bila dicermati ada tiga unsur yang saling berkaitan, yaitu:

1. Motivasi dimulai dari adanya perubahan energi di dalam pribadi. Perubahan-perubahan dalam motivasi timbul dari perbuatan tertentu.
2. Motivasi ditandai dengan timbulnya perasaan *affective arousal*. Mula-mula merupakan ketegangan psi-kologis lalu merupakan suasana emosi. Suasana ini menimbulkan kelakuan yang bermotif perubahan ini bisa dan mungkin juga tidak, kita hanya dapat melihatnya dalam perbuatan.

3. Motivasi ditandai dengan reaksi-reaksi untuk mencapai tujuan. Pribadi yang bermotivasi mengadakan respons-respons yang tertuju ke arah suatu tujuan. Respons-respons itu berfungsi mengurangi ketegangan yang disebabkan oleh perubahan energi dalam dirinya. Setiap respons merupakan suatu langkah ke arah mencapai tujuan.

Sejalan dengan pendapat McDonald di atas Makmun (2001: 37) mengatakan bahwa pada esensinya motivasi itu merupakan:

1. Suatu kekuatan (*power*) atau tenaga (*forces*) atau daya energi.
2. Suatu keadaan yang kompleks (*a complex state*) dan kesiapsediaan (*preparatory set*) dalam diri individu (organisasi) untuk bergerak (*to move, motion, motive*) ke arah tujuan tertentu, baik disadari maupun tidak disadari.

Psikolog Gestalt mengatakan bahwa motivasi merupakan produk dari ketidaksesuaian dari sebuah fase kehidupan. Dalam fase kehidupan itu meliputi tujuan-tujuan yang positif atau negatif yang ingin diraih atau dihindarkan. Artinya bahwa motivasi itu timbul akibat adanya dorongan-dorongan lain yang ada dalam organisme. Bigge (2002:73) mengatakan bahwa *organism drives such as hunger, thirst and sexual need; and for emotionals such as fear, anger and "love" produce behaviors that predictable and irresistible.*

Selanjutnya ahli perilaku (*behaviorist*) berpendapat bahwa motivasi adalah dorongan untuk berbuat sesuatu sebagai akibat adanya rangsangan yang mendahu-

luinya. Seluruh motivasi timbul secara langsung dari dorongan-dorongan organisme, emosi-emosi dasar atau dari kecenderungan untuk merespons terhadap dorongan-dorongan dan emosi-emosi tersebut. Dorongan organisme seperti lapar, haus dan kebutuhan seksual (*sexual need*) dan dorongan emosi seperti rasa takut, marah keduanya membentuk tingkah laku (*behavior*) yang dapat diprediksi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa tingkah laku yang tampak pada diri seseorang itu dipengaruhi oleh stimulus-stimulus dari dalam dan dari luar diri manusia. Seperti rasa lapar, haus, kebutuhan seksual, takut, marah, cinta dan lain-lain. Stimulus-stimulus inilah merupakan motif atau dorongan yang mempengaruhi seseorang untuk berbuat sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya.

Sementara itu Murray (dalam Arikunto 2003:67) mengatakan: bahwa motivasi merupakan konstruk (konsep hipotetik) yang terdiri atas kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persepsi dan perilaku seseorang dalam upayanya untuk mengubah situasi yang tidak memuaskan dirinya.

Dari teori Murray di atas menunjukkan bahwa rangsangan dari luar memegang peranan penting bagi tumbuhnya motivasi, merkipun motivasi yang timbul dari dalam merupakan hal yang lebih penting dibandingkan dengan motivasi yang ditimbulkan dari luar, namun tetap peranan guru di dalam menimbulkan motivasi siswa tetap diperlukan untuk dapat merubah persepsi dan perilakunya di dalam proses belajar.

Menurut Purwanto (2002: 72), ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi ialah:

1. Motivasi dipandang sebagai suatu proses. Pengetahuan tentang proses ini akan membantu kita menjelaskan kelakuan yang kita amati dan untuk menjelaskan kelakuan-kelakuan lain pada seseorang;
2. Kita menentukan karakter dari proses ini dengan melihat petunjuk-petunjuk dari tingkah lakunya. Apakah petunjuk-petunjuk itu dapat dipercaya, dapat dilihat dari kegunaannya dalam memperkirakan dan menjelaskan tingkah laku lainnya. Motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu menggerakkan, mengarahkan dan menopang tingkah laku manusia. Menggerakkan berarti menimbulkan kekuatan pada individu; memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara-cara tertentu. Misalnya kekuatan dalam ingatan, respons-respons efektif, dan kecenderungan mendapat kesenangan. Motivasi juga mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian dia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu. Untuk menjaga dan menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (*reinforcement*) intensitas dan arah dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Komponen lain dalam motivasi, yaitu komponen dalam (*inner component*), dan komponen luar (*outer component*). Komponen dalam ialah perubahan dalam



diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, dan ketegangan psikologis. Komponen luar ialah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah kelakuannya. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar ialah tujuan yang hendak dicapai.

Teori stimulus respons (S-R) atau teori rangsang reaksi dalam ilmu jiwa menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditimbulkan oleh kejadian-kejadian yang datang dari dalam atau pun dari luar dirinya, sedangkan arah dari perilaku tersebut ditentukan oleh hubungan mekanisme dari S-R yang bersangkutan.

Motivasi siswa secara alami harus terjadi karena hasratnya untuk berpartisipasi dalam proses belajar. Akan tetapi ini juga berdasarkan alasan-alasan atau cita-cita yang mendasarinya untuk berpartisipasi dalam proses akademik. Karena, walaupun mungkin siswa dapat dimotivasi secara sama untuk melakukan suatu perbuatan, akan tetapi sumber-sumber motivasinya mungkin akan berbeda.

McDonald mengatakan bahwa ahli psikologi telah mempelajari bagaimana seseorang belajar dengan kecenderungan-kecenderungan motivasi yang relatif stabil. Salah satu konsep dasar untuk menerangkan kecenderungan itu adalah adanya kebutuhan. Kebutuhan adalah kecenderungan umum yang termotivasi dengan cara-cara khusus.

Sementara itu teori-teori Gestalt cenderung untuk menghindari pemakaian konsep-konsep tingkah laku (*behavioristic concepts*), seperti dorongan (*drive*), penga-

ruh (*effect*), dan penguatan (*reinforcement*) pada satu sisi dan konsep-konsep mentalistik seperti vitalisme, dan kesadaran pada sisi lainnya. Bagi mereka ada beberapa konsep yang berkaitan dengan motivasi, yaitu cita-cita (*goal*), harapan (*expectancy*), niat (*intention*) dan tujuan/sasaran (*purpose*). Dalam kerangka referensi Gestalt tingkah laku adalah fungsi sebuah situasi total. Orang berinteraksi dalam lapangan (wilayah) dorongan-dorongan psikologis. Lapangan psikologis meliputi tujuan dan cita-cita, interpretasi obyek dan kejadian fisik yang relevan, memori dan antisipasi. Dengan demikian motivasi tidak dapat diuraikan hanya dengan sebuah gerakan hati (*an impulse*) terhadap perbuatan yang digerakkan oleh stimulus. Lebih dari itu dia timbul dari situasi psikologis yang dinamis yang ditandai dengan hasrat seseorang untuk berbuat sesuatu.

Berdasarkan paparan di atas dapat dipahami bahwa sebenarnya motivasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dilepaskan dari diri manusia, karena pada hakekatnya kehidupan adalah kebutuhan dan harapan. Motivasi yang ada manusia dapat bersumber dari diri manusia itu sendiri (intrinsik) atau juga dari luar (ekstrinsik). Pada umumnya motivasi intrinsik lebih kuat dan lebih baik daripada motivasi ekstrinsik. Oleh karena itu motivasi intrinsik sebaiknya ditimbulkan dan diaktifkan dalam diri setiap individu.

Lepper (1988) mengatakan bahwa motivasi instrinsik mendorong siswa untuk beraktivitas karena adanya kesenangan, harapan, dan timbulnya perasaan sempurna, sedangkan motivasi ekstrinsik mendorong siswa berak-

tivitas untuk mendapatkan hadiah dan menghindari hukuman.

Berdasarkan pendapat Lepper di atas dapat dipahami motivasi belajar itu timbul secara internal dan juga eksternal. Seseorang melakukan suatu aktivitas karena aktivitas itu bermakna, adanya kesenangan, harapan, perasaan berprestasi, atau apa pun juga yang menjadi pendorong (motif) seseorang untuk melakukan suatu aktivitas. Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang mendorong seseorang untuk beraktivitas yang timbulnya dari luar seperti adanya hukuman, hadiah dan di luar aktivitas itu sendiri yaitu adanya tingkatan, ikatan-ikatan atau restu guru.

Memahami bagaimana pengalaman-pengalaman sekolah yang berbeda dapat mempengaruhi motivasi belajar adalah penting untuk membedakan berbagai kualitas situasi belajar yang dirasakan; menarik, senang, berarti secara pribadi atau relevan versus situasi belajar yang dirasakan membosankan, menjenuhkan, tidak bermakna, atau tidak relevan dari perspektif individu. Pada kasus pertama, motivasi belajar secara alami terdorong oleh tugas-tugas belajar yang dirasa mengasyikkan atau secara pribadi bermakna. Pada kasus yang kedua, motivasi belajar harus dirangsang dari luar untuk menanggulangi kurangnya motivasi intrinsik yang disebabkan oleh persepsi belajar siswa bahwa tugas-tugas belajar membosankan atau secara pribadi tidak bermakna.

Dalam banyak situasi belajar yang ditentukan secara eksternal, pilihan-pilihan dibatasi untuk mengontrol dan memanaj pikiran dan perasaan internal. Pemi-

lihan perilaku itu sedikit. Menurut McCombs. (2002: 1) perbedaan yang penting lainnya, apakah motivasi merupakan respons alami terhadap keingintahuan pembelajar atau pembelajar tersebut harus mengerahkan segenap tenaganya untuk mengatur perasaan-perasaan yang timbul dari pemikiran negatif tentang kondisi-kondisi eksternal (seperti guru, kurikulum, dan praktek-praktek pembelajaran)

Selain **motivasi** intrinsik dan ekstrinsik di atas ada lagi **motivasi** lain yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif menimbulkan semangat dan kekuatan dalam diri setiap individu. Hal itu terjadi karena pada setiap diri manusia senang pada hal-hal yang baik dan senang akan pujian. Sementara motivasi negatif akan memberikan dampak yang kurang baik untuk jangka panjang akan tetapi akan berdampak pada semangat kerja yang baik untuk jangka pendek. Hal ini terjadi karena motivasi negatif sifatnya adalah teguran dan peringatan terhadap kekeliruan yang dilakukan dan untuk menjadi perhatian untuk melakukan kegiatan yang akan datang.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi itu sering digunakan dalam suatu kelompok aktivitas. Yang harus diperhatikan adalah kapan motivasi positif atau negatif dapat merangsang secara efektif kegairahan beraktivitas dalam diri individu. Motivasi positif untuk jangka panjang sementara motivasi negatif untuk jangka pendek.

Oleh karena itu McCombs (2002:2) mengatakan: *“Another key to motivation to learn is helping students see ways they can change negative thinking and make*

*learning fun by relation to the personal interest, working with other in meeting learning goals and being able to make choices—have a voice—in their own learning process”*(Salah satu cara memotivasi siswa untuk belajar adalah dengan menolong mereka untuk melihat cara-cara yang dapat merubah pemikiran negatif dan membuat belajar menyenangkan dengan mengkaitkannya kepada kepentingan pribadi, bekerja sama dalam mencapai tujuan dan dapat membuat pilihan, memiliki pendapat dalam proses pembelajaran mereka).

Dorongan yang ada pada diri seseorang itu sering berwujud kebutuhan (*needs*), kemauan (*willingness*), rangsangan (*drive*) dan kata hati. Dorongan tersebut disadari atau tidak disadari oleh seseorang mengarah pada suatu tujuan. Dorongan itu pun pada dasarnya akan mempengaruhi tingkah laku seseorang dan menjadi alasan mengapa seseorang itu melakukan suatu tindakan atau kegiatan. Dorongan kekuatan yang terdapat dalam diri seseorang yang menggerakkan tingkah laku orang itu untuk dan dalam mencapai tujuan. Dengan demikian dorongan akan menimbulkan kegiatan yang bertujuan dan akan mempengaruhi tingkah laku seseorang yang memiliki dorongan itu.

McClelland (dalam Arikunto 2003:67) telah mengadakan penelitian tentang motivasi yang dikenal dengan studi pengukuran “N’Ach”, merupakan sebuah istilah populer di dalam bidang pendidikan, yaitu singkatan dari “*need for achievement*”, suatu bentuk kebutuhan (*need*) yang dimiliki oleh seseorang untuk suatu pencapaian (*achievement*). Biasanya orang yang

memiliki keinginan untuk memperoleh sesuatu di dalam dirinya akan terdapat suatu dorongan yang kuat untuk mencapai keinginannya itu. Dorongan kuat itulah yang dinamakan motivasi.

Dilihat dari segi motifnya setiap gerak perilaku manusia itu selalu mengandung tiga aspek, yang kedudukannya bertahap dan berurut (*sequential*), yaitu:

*Motivating states* (timbulnya kekuatan dan terjadinya kesiapsediaan sebagai akibat terasanya kebutuhan jaringan atau sekresi, hormonal dalam diri organisme atau karena terangsang oleh stimulasi tertentu).

*Motivated behavior* (bergeraknya organisme ke arah tujuan tertentu sesuai dengan sifat yang hendak dipenuhi dan dipuaskannya).

*Satisfied conditions* (dengan berhasilnya dicapai tujuan yang dapat memenuhi kebutuhan yang terasa, maka keseimbangan dalam diri organisme pulih kembali).

Gibson dan kawan-kawan (dalam Gito dan Mulyana 2001:178) melukiskan proses motivasi pola awal berasal adanya kebutuhan individu yang belum terpenuhi/tidak terpenuhi yang kemudian menyebabkan orang mencari jalan memenuhi berbagai macam kebutuhannya. Pencarian jalan itu akan diwujudkan kepada perilaku

yang diarahkan pada tujuan individu yang belum terpenuhi/tidak terpenuhi).

Kebutuhan adalah kecenderungan-kecenderungan permanen dalam diri seseorang yang menimbulkan dorongan dan menimbulkan kelakuan untuk mencapai tujuan. Kebutuhan itu timbul karena adanya perubahan (*internal change*) dalam organisme atau disebabkan oleh perangsang kejadian-kejadian di lingkungan organisme. Begitu terjadi perubahan tadi, maka timbul energi yang mendasari kelakuan ke arah tujuan. Jadi, timbulnya kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi pada kelakuan seseorang.

Kebutuhan dapat mendorong, menguatkan, dan mengarahkan perilaku seseorang baik untuk melakukan kegiatan dalam memenuhi kebutuhan tersebut maupun untuk mencapai suatu tujuan. Tingkatan kebutuhan menurut Maslow menurut Sudjana (2000: 167) dimulai dari kebutuhan yang paling rendah dan menuju kebutuhan yang paling tinggi. Kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah menjadi syarat untuk memenuhi setiap kebutuhan yang lebih tinggi. Maslow mengemukakan lima macam kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan untuk diakui dan dihargai, dan kebutuhan pengembangan diri/aktualisasi diri.

Bila dijelaskan dari kelima kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan primer yang menyangkut fungsi biologis dari organisme

- individu sebagai manusia, seperti kebutuhan sandang, papan, pangan, kesehatan dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman dan perlindungan adalah kebutuhan individu untuk merasa terjamin dari segala bahaya dan hal-hal yang akan merusaknya.
  3. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan yang meliputi keinginan untuk diperhitungkan dan diakui dalam kelompok, seperti kebutuhan untuk dicintai, kerjasama dan lain-lain.
  4. Kebutuhan diakui dan dihargai adalah kebutuhan karena prestasi, kemampuan, kedudukan ataupun status individu dalam kelompok.
  5. Kebutuhan akan aktualisasi diri adalah kebutuhan untuk mempertinggi potensi-potensi yang dimiliki individu untuk mengembangkan diri secara maksimal, berkreativitas dan mengeks-presikan diri.

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat disintersiskan bahwa **motivasi belajar siswa** adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga dorong yang mempengaruhi persepsi dan perilaku siswa dalam belajar dan menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan kegiatan atau aktivitas dalam belajar sebagai seorang siswa yang dilakukan secara sistematis, kontinyu dan progresif mencapai tujuan-tujuan pembelajaran.



# Bab 3

## Manajemen Kelas

### 3.1. Konsep Dasar Manajemen Kelas

Pengelolaan kelas tidak hanya berupa pengaturan kelas, fasilitas fisik dan rutinitas. Kegiatan pengelolaan kelas dimaksudkan untuk menciptakan dan mempertahankan suasana dan kondisi kelas. Sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif dan efisien, misalnya, memberi penguatan, mengembangkan hubungan guru dengan siswa dan membuat aturan kelompok yang produktif. Di kelaslah segala aspek pendidikan pengajaran bertemu dan berproses. Guru dengan segala kemampuannya, siswa dengan segala latar belakang dan sifat-sifat individualnya. Kurikulum dengan segala komponennya, dan materi serta sumber pelajaran dengan segala pokok bahasanya bertemu, berpadu dan berinteraksi di kelas. Bahkan hasil dari pendidikan dan pengajaran sangat ditentukan oleh apa yang terjadi di kelas. Oleh sebab itu sudah selayaknyalah kelas dikelola dengan bagi, professional, dan harus terus-menerus.

Dasar Hukum Manajemen Kelas Dasar hukum manajemen kelas antara lain:

1. PP Nomor 19 Tahun 2005 pasal 1 ayat 9 tentang standar nasional pendidikan yang berisi: “Standar

- pengelolaan adalah standar nasional pendidikan yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan pendidikan pada tingkat satuan pendidikan, kabupaten/kota, provinsi, atau nasional agar tercapai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan.
2. PP Nomor 19 Tahun 2005 pasal 2 ayat 1 yang berisi: “Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi: a. Standar Isi b. Standar Proses c. Standar Kompetensi Lulusan d. Standar Sarana dan Prasarana e. Standar Pengelolaan f. Standar Pembiayaan dan g. Standar Penilaian Pendidikan.
  3. PP Nomor 19 Tahun 2005 pasal 3 yang berisi: “Standar Nasional Pendidikan berfungsi sebagai dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan pendidikan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu”.
  4. Undang-undang RI No. 20 Th. 2003 pada BAB II, Pasal 3 yang berbunyi: “Pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung-jawab”.
  5. Permendikbud No 54 tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Lulusan

### 3.2. Makna Kelas

Kata “Kelas” merujuk pada status atau posisi dan tempat atau wahana. Kelas yang merujuk pada status contohnya adalah “kelas berapa”, sedangkan kelas yang merujuk pada tempat contohnya adalah “siswa belajar di ruang kelas”. Kata “Kelas” dalam konteks manajemen kelas menggamit pada dimensi manusia dan non-manusia. Dimensi manusia meliputi kepala sekolah, guru, siswa, dan tenaga teknis pendukung proses pembelajaran. Kelas dalam arti umum menunjukkan kepada pengertian sekelompok siswa yang ada pada waktu yang sama menerima pelajaran yang sama dan dari guru yang sama pula (Adnan sulaeman, 2009). Kelas adalah ruangan belajar atau rombongan belajar (Ahmad dalam Djamarah: 1995).

Menurut Hadrawi Nawawi memandang kelas dari tiga sudut yaitu:

1. “Kelas” dalam arti sempit yaitu ruangan yang dibatasi empat dinding tempat sejumlah siswa berkumpul untuk mengikuti proses belajar mengajar.
2. “Kelas” dalam arti tradisional, mengandung sifat statis karena sekedar menunjuk pengelompokan siswa menurut tingkat perkembangan antara lain didasarkan pada batas tradisional umur kronologis masing-masing.
3. “Kelas” dalam arti luas merupakan bagian dari masyarakat kecil yang sebagian adalah suatu masyarakat sekolah yang sebagian suatu kesatuan

di organisasi menjadi unit kerja secara dinamis menyelenggarakan kegiatan-kegiatan Menurut Hamalik dalam Djamarah (2006) kelas adalah suatu kelompok orang yang melakukan kegiatan belajar bersama yang mendapat pengajaran dari guru.

4. “Kelas” dalam arti sempit adalah ruangan yang dibatasi oleh empat dinding, tempat sejumlah siswa berkumpul untuk mengikuti proses belajar mengajar. “Kelas” dalam pengertian tradisional ini mengandung sifat statis karena sekadar menunjuk pengelompokan siswa menurut tingkat perkembangan yang antara lain didasarkan pada dasar umur kronologis masing-masing (Djamarah, 2006). “Kelas” dalam arti luas adalah suatu masyarakat kecil yang merupakan bagian dari masyarakat sekolah yang sebagai suatu kesatuan diorganisasi menjadi unit kerja yang secara dinamis menyelenggarakan kegiatan-kegiatan belajar mengajar yang kreatif untuk mencapai suatu tujuan (Djamarah, 2006). Bagi Drs. Winarno Hamiseno (2009) “Kelas” adalah ruangan yang digunakan untuk proses belajar mengajar yang efektif dan menguntungkan serta dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik sesuai kemampuan.

Kelas merupakan taman belajar bagi siswa. Kelas adalah tempat bagi para siswa untuk tumbuh dan berkembangnya potensi intelektual dan emosional. Mengingat kelas hendaknya dimanajemen sedemikian rupa sehingga benar-benar merupakan belajar yang nyaman dan menye-

nangkan. Sementara itu, syarat-syarat kelas yang baik adalah:

1. Rapi, bersih, sehat dan tidak lembab.
2. Cukup cahaya yang meneranginya
3. Sirkulasi udara cukup.
4. Perabot dalam keadaan baik, cukup jumlah dan ditata dengan rapi.
5. Jumlah siswa tidak lebih dari 40 orang.

Dari pengertian diatas dapat ditarik arti bahwa sesuatu dapat dikatakan sebagai atau dimaknai sebagai kelas jika terjadi interaksi antara guru dengan siswa berada pada ruang dan waktu yang sama dan di dalamnya terdapat suatu proses pembelajaran.

Sebelum membahas lebih lanjut, dalam hal ini tampaknya terlebih dahulu dibahas kembali secara sekilas dari pengertian Manajemen dan Administrasi. Manajemen adalah suatu seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Manajemen adalah sebuah proses merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Manajemen adalah suatu rangkaian atau tindakan yang dimaksud untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan berlangsungnya pembelajaran. Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (Jhonson, Lois. V. & Marry A. Bany, 1970

*Class room management London: The MC Millan Company Collier Macmillan Limited).*

Manajemen adalah suatu keadaan dari proses yang ditunjukkan oleh garis yang mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi (Depdikbud, 1989).

Definisi manajemen yang dikemukakan oleh Daft (2003: 4) sebagai berikut: "*manajement is the attainment of organizational goals in an affective and efficient manner through planning organizing leading and controlling organizational resources*".

Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumberdaya organisasi. Administrasi Usman (2006:2) menyatakan pengertian administrasi dalam pengertian sempit dan administrasi dalam pengertian luas. Administrasi dalam pengertian sempit, yaitu pekerjaan yang berhubungan dengan ketatausahaan, sedangkan administrasi dalam pengertian luas ialah seni dan ilmu mengelola sumberdaya 7M + 1I (*man, money, material, machines, methods, marketing, and minutes+information*) untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Kelas adalah sebuah ruang dilembaga pendidikan yang merupakan wadah tempat terjadinya proses pembelajaran yang dilakukan oleh guru dengan mentransfer ilmu pengetahuan

dan keterampilan kepada siswa sehingga terjadilah perubahan tingkah laku.

Agar pelaksanaan kegiatannya berjalan sesuai dengan tujuan, maka diperlukan pendataan terhadap seluruh komponen pembelajaran untuk diolah dan dilaporkan hasilnya kepada kepala sekolah yaitu berupa administrasi kelas. Dengan administrasi/pengelolaan kelas yang baik dan menarik dapat mendorong siswa untuk belajar dengan baik, yang memungkinkan tercapainya hasil yang baik pula dan pada gilirannya dapat meningkatkan mutu pendidikan secara maksimal.

Depdiknas (1995: 11) menyebutkan 8 aspek pengelolaan kelas, yaitu: (a) Mengecek kehadiran siswa, (b) Mengumpulkan hasil pekerjaan siswa, memeriksa, dan menilai pekerjaan siswa tersebut, (c) Pendistribusian bahan dan alat, (d) Mengumpulkan informasi dari siswa, (e) Mencatat data siswa, (f) Pemeliharaan arsip, (g) Menyampaikan materi pembelajaran, dan (h) Memberikan tugas/PR bidang garapan administrasi pendidikan, merupakan kegiatan catat-mencatat (*recording*) dan lapor-melapor (*reporting*) seluruh komponen kegiatan yang dilaksanakannya di dalam kelas. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan meliputi; (a) Buku supervise, (b) Buku penerimaan dan pengambilan rapor, (c) Daftar hadir siswa (absen), (d) Buku penilaian, (e) Buku mutasi siswa, (f) Buku notulen rapat, (g) Grafik absen siswa, (h) Jadwal pelajaran, (i) Buku keuangan, (j) Papan absen harian, (k) Buku tamu, (l) Denah tempat duduk siswa, (m) Buku BP, (n) Daftar inventaris kelas, (o) Buku UKS/berobat, dan (p) Kalender pendidikan.

### 3.3. Fungsi Manajemen Kelas

Fungsi-fungsi manajemen kelas yang terdapat dalam pendidikan meliputi fungsi perencanaan atau *planning*, fungsi pengorganisasian atau *organizing*, fungsi pengarahan atau *directing*, dan fungsi pengendalian atau *controlling*.

1. Perencanaan (*Planning*) Perencanaan adalah proses kegiatan untuk menyajikan secara sistematis segala kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan dapat diartikan sebagai penetapan tujuan, budget, *policy procedure*, dan program suatu organisasi. Dengan adanya perencanaan, fungsi manajemen berguna untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai, menetapkan biaya, menetapkan segala peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman yang harus dilaksanakan. Perencanaan meliputi beberapa aspek, di antaranya apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukan, kapan dilakukan, di mana akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, apa saja yang dibutuhkan agar tercapai tujuan dengan maksimal. Hadari Nawawi menjelaskan arti perencanaan yaitu suatu langkah untuk menyelesaikan masalah ketika melaksanakan suatu kegiatan dengan tetap terarah terhadap pencapaian target (tujuan tertentu).
2. Pengorganisasian (*Organizing*) di dalam sistem manajemen. Pengorganisasian adalah lanjutan dari fungsi perencanaan. Bagi suatu lembaga atau organisasi, pengorganisasian merupakan urat nadi orga-



nisasi. Oleh sebab itu keberlangsungan organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh pengorganisasian. Pengorganisasian menurut Heidjarachman Ranupandojo adalah kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu, pelaksanaannya dengan membagi tugas, tanggung jawab, serta wewenang di antara kelompoknya, ditentukan juga yang akan menjadi pemimpin dan saling berintegrasi dengan aktif.

3. Penggerakan (*Actuating*) berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* merupakan usaha untuk mengarahkan atau menggerakkan tenaga kerja atau *man power* dan mendayagunakan fasilitas yang tersedia guna melaksanakan pekerjaan secara bersamaan. Fungsi ini memotivasi bawahan atau pekerja untuk bekerja dengan sungguh-sungguh supaya tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan efektif. Fungsi ini sangat penting untuk merealisasikan tujuan organisasi.
4. Pengawasan (*Controlling*) merupakan kegiatan untuk mengamati dan mengukur segala kegiatan operasi dan pencapaian hasil dengan membandingkan standar yang terlihat dalam rencana sebelumnya. Fungsi pengawasan menjamin segala kegiatan berjalan sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, rencana, keputusan dalam program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan serta ditetapkan sebelumnya.

Kembali dilihat ulang Pengertian Manajemen Kelas dari beberapa pakar antara lain, Houston at al (1988), menegaskan bahwa “*Without effective management the learning process student for interfering with instruction*”, yang mengandung pengertian bahwa “tanpa manajemen yang efektif, proses belajar mengajar menjadi kacau sehingga guru akan menegur murid-muridnya yang menggagu proses belajar mengajar”. Weber.W.A. (1988), mendefenisikan manajemen kelas sebagai “*ompleks of teaching behavior of teacher efficient instruction*” yang mengandung pengertian bahwa segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar yang efektif dan menyenangkan serta memotivasi murid agar dapat belajar dengan baik. Eferstson dan Emmer mendeskripsikan manajemen sebagai “*those teacher behavior that produces high levels of student informant classroom activities and minimize student behaviors that interfiris with dan pencapaianthe teachers or other students work and efficient use of instructional time* (1998).

Johson dan Bany, (1970) menguraikan bahwa manajemen kelas adalah merupakan keterampilan yang harus dimiliki guru dalam memutuskan, memahami, mendiagnosis dan ke-mampuan bertindak menuju perbaikan suasana kelas terhadap aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam manajemen kelas adalah: sifat kelas, pendorong kekuatan kelas, situasi kelas, tindakan seleksi dan kreatif. Sementara Adnan Sulaeman (2009) mendefinisikan manajemen kelas merupakan serangkaian perilaku guru dalam upaya menciptakan dan memelihara kondisi kelas yang memungkinkan peserta didik men-

capai tujuan belajar mencapai tujuan belajar secara efisien atau memungkinkan peserta didik belajar dengan baik. Ahmad Sulai-man, (1995) mendefinisikan manajemen kelas adalah segala usaha yang diarahkan untuk mewujudkan suasana belajar mengajar yang efektif yang menyenangkan serta dapat memotivasi siswa untuk belajar dengan baik sesuai kemampuan. Arikunto, (2006) mendefinisikan manajemen kelas adalah suatu usaha yang dilakukan penanggung jawab kegiatan belajar mengajar apa yang membantu dengan maksud agar dicapai kondisi yang optimal, sehingga dapat terlaksana kegiatan belajar seperti yang diharapkan.

Muliyasa (2006) mendefinisikan manajemen kelas merupakan keterampilan guru untuk menciptakan iklim pembelajaran kondusif dan mengendalikannya jika terjadi gangguan dalam pembelajaran.” Berdasarkan pandangan pendekatan operasional tertentu (Disarikan dari Wiford A. Weber, 1986) manajemen kelas adalah seperangkat kegiatan guru untuk menciptakan dan mempertahankan ketertiban suasana kelas melalui penggunaan disiplin (pendekatan otoriter), yang terdiri atas perangkat-perangkat, yakni:

1. Seperangkat kegiatan guru untuk menciptakan dan mempertahankan ketertiban suasana kelas melalui intimidasi (pendekatan intimidasi).
2. Seperangkat kegiatan guru untuk memaksimalkan kebebasan siswa (pendekatan permisif).
3. Seperangkat kegiatan guru untuk menciptakan suasana kelas dengan cara mengikuti petunjuk

- duk/resep yang telah disajikan (pendekatan buku masak).
4. Seperangkat kegiatan guru untuk menciptakan suasana kelas yang efektif melalui perencanaan pembelajaran yang bermutu dan dilaksanakan dengan baik (pendekatan instruksional).
  5. Seperangkat kegiatan guru untuk mengembangkan tingkah laku peserta didik yang diinginkan dengan mengurangi tingkah laku yang tidak diinginkan (pendekatan perubahan tingkah laku).
  6. Seperangkat kegiatan guru untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang baik dan iklim sosio-emo-sional kelas yang positif (pendekatan penciptaan iklim sosioemosional).
  7. Seperangkat kegiatan guru untuk menumbuhkan dan memertahankan organisasi kelas yang efektif—pendekatan sistem sosial (Arikunto, (2004).

Selain definisi di atas, definisi manajemen kelas atau pengelolaan kelas yang dipetik dari informasi Pendidikan Nasional bahwa ada lima definisi pengelolaan kelas sebagaimana berikut ini:

1. Pengelolaan kelas yang bersifat otoritatif, yakni seperangkat kegiatan guru untuk menciptakan dan memertahankan ketertiban suasana kelas, disiplin sangat diutamakan.
2. Pengelolaan kelas yang bersifat permisif, yakni pandangan ini menekankan bahwa tugas guru ialah memaksimalkan perwujudan kebebasan siswa. Dalam hal ini guru membantu siswa untuk merasa bebas melakukan hal yang ingin dilakukannya. Ber-

buat sebaliknya berarti guru menghambat atau menghalangi perkembangan anak secara alamiah.

3. Pengelolaan kelas yang berdasarkan prinsip-prinsip perubahan tingkah laku (*behavioral modification*), yaitu seperangkat kegiatan guru untuk mengembangkan tingkah laku siswa yang diinginkan dan mengurangi atau meniadakan tingkah laku yang tidak diinginkan. Secara singkat, guru membantu siswa dalam mempelajari tingkah laku yang tepat melalui penerapan prinsip-prinsip yang diambil dari teori penguatan (*reinforcement*).
4. Pengelolaan kelas sebagai proses penciptaan iklim sosio-emosional yang positif di dalam kelas. Pandangan ini mempunyai anggapan dasar bahwa kegiatan belajar akan berkembang secara maksimal di dalam kelas yang beriklim positif, yaitu suasana hubungan interpersonal yang baik antara guru dengan siswa dan siswa dengan siswa. Untuk terciptanya suasana seperti ini guru memegang peranan kunci. Peranan guru ialah mengembangkan iklim sosio-emosional kelas yang positif melalui pertumbuhan hubungan interpersonal yang sehat. Dengan demikian, pengelolaan kelas ialah seperangkat kegiatan guru untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang baik dan iklim sosio-emosional kelas yang positif.
5. Pengelolaan kelas yang bertolak dari anggapan bahwa kelas merupakan sistem sosial dengan proses kelompok (*group process*) sebagai intinya. Dalam kaitan ini dipakailah anggapan dasar bahwa

pengajaran berlangsung dalam kaitannya dengan suatu kelompok. Dengan demikian, kehidupan kelas sebagai kelompok dipandang mempunyai pengaruh yang amat berarti terhadap kegiatan belajar, meskipun belajar dianggap sebagai proses individual. Peranan guru ialah mendorong berkembangnya dan berprestasinya sistem kelas yang efektif. Jadi, dapat disimpulkan bahwa manajemen kelas adalah suatu usaha yang dilakukan oleh penanggung jawab kegiatan belajar mengajar atau membantu dengan maksud agar dicapai kondisi yang optimal sehingga dapat terlaksana kegiatan belajar seperti yang diharapkan.

### **3.4 Konsep Tradisional dan Modern dalam Manajemen Kelas**

1. Konsep Tradisional Manajemen kelas didefinisikan sebagai setiap usaha guru untuk mempertahankan disiplin kelas, melalui asumsi bahwa kelas yang disiplin merupakan kelas dengan tempat anak didik masuk tepat waktu, duduk pada tempat yang ditentukan, patuh secara penuh kepada guru, tidak melirik kanan dan kiri, tidak suara berisik atau beberapa asumsi lainnya. Melalui asumsi yang demikian maka pola manajemen kelas oleh guru dijalankan secara otoriter, dimana guru menjadi pusat dari semua kegiatan pembelajaran.
2. Konsep Modern Konsep modern manajemen kelas sebagai proses mengorganisasikan segala sumber daya kelas bagi terciptanya proses pembelajaran

yang efektif dan efisien. Tugas guru disini adalah menciptakan, memperbaiki, dan memelihara situasi kelas yang cerdas. Situasi kelas yang cerdas merupakan mendukung peserta didik untuk mengukur, mengembangkan, dan memelihara stabilitas kemampuan, bakat, minat dan energi yang dimilikinya dalam rangka menjalankan tugas pendidikan dan manajemen. Secara lebih rinci J.M Cooper (Sudarwan Danim, 2002: 169) merumuskan lima buah definisi mengenai manajemen kelas. Manajemen kelas dipandang sebagai proses untuk mengendalikan perilaku siswa di dalam atau guru bertindak secara otoriter.

Aplikasi dalam pembelajaran seringkali memunculkan tindakan yang tidak manusiawi, contohnya:

- 1) Anak terlambat tidak diperbolehkan masuk kelas dengan alasan apapun.
- 2) Hukuman anak yang tidak mengerjakan PR dipukul atau berdiri di tiang bendera.
- 3) Anak yang melakukan pelanggaran dijemu di tengah lapangan atau berlari mengelilingi lapangan dan lain sebagainya.

Manajemen kelas merupakan upaya menciptakan kebebasan bagi diri peserta didik dengan asumsi bahwa pada diri anak terdapat potensi untuk beban dan tugas guru memaksimalkan kebebasan itu.

Namun pada tingkat kebebasan yang berlebih maka akan menjadikan guru bertingkah laku permisif (serba boleh). Bagi anak yang telah dewasa mungkin mereka akan berani berbuat dan berani bertanggung jawab.

Sebaliknya bagi anak yang belum dewasa pemberian kebebasan secara tidak terkontrol akan menjadikan anak masuk pada kehidupan yang menyimpang dari nilai atau norma yang ada. Misalnya anak bebas bergaul dapat menjelma anak terjerumus pada pergaulan bebas.

Berikut beberapa pendekatan yang bersifat permisif:

- 1) Siswa yang tidak mengerjakan PR tidak mendapatkan sanksi atau peringatan apapun.
- 2) Anak yang sering terlambat tidak diberi peringatan atau sanksi apapun dan lain sebagainya.

Manajemen kelas dipandang sebagai suatu proses pemodifikasian perilaku peserta didik. Dengan kata lain pengelolaan kelas merupakan proses di mana mengubah perilaku deviatif menjadi perilaku yang produktif.

Fungsi guru disini membantu siswa dalam mempelajari tingkah laku yang diharapkan melalui prinsip penguatan yang dilakukan secara kontiniu. Beberapa contoh dari definisi ini adalah:

- 1) Anak yang sering nakal atau jahil pada temannya diisolasi dengan duduk tanpa teman hingga dia sadar bahwa jahil pada teman pada waktu jam pelajaran itu tidak baik.
- 2) Anak yang tidak mengerjakan PR diberi hukuman dengan disuruh mengerjakan PR lebih banyak lagi hingga anak tersebut sadar.

Manajemen kelas dipandang sebagai proses menciptakan suasana sosioemosional yang positif di dalam kelas. Asumsi dasar pandangan ini adalah pembelajaran akan berkembang jika iklim positif tercipta, melalui hu-



bungan kondusif antara guru dan siswa serta antara siswa dan siswa. Peran guru di sini sangat sentral terutama dalam hal membina dan mengembangkan suasana sosio-emosional kelas yang positif melalui penumbuhan hubungan interpersonal yang sehat dan dinamis, penuh kasih sayang, dan tanpa prasangka.

Contoh upaya untuk menciptakan iklim sosio-emosional adalah berikut:

- 1) Penciptaan rasa kebersamaan antar sesama.
- 2) Ketentuan pakaian seragam, yang sama bentuk dan mutu bahan.
- 3) Larangan bagi anak memakai perhiasan secara berlebihan.
- 4) Penerapan prinsip keadilan.
- 5) Pembentukan kelompok seminat atau sehoobi.
- 6) Desain ruangan yang menyenangkan.

Manajemen kelas dipandang sebagai upaya pemberdayaan sebuah sistem sosial atau proses kelompok sebagai intinya. Sistem sosial dapat dipandang “bersahaja” dan juga “distrukturkan”. Bersahaja bermakna bahwa siswa berada pada posisi dan status yang sama dengan teman atau rekannya dalam belajar di kelas dengan memanfaatkan potensi yang ada. Distrukturkan bermakna bahwa di kelas terdapat ketua, wakil, kelompok piket dan lain sebagainya. Asumsi dasar dari pandangan ini adalah bahwa pembelajaran berlangsung dalam suatu kelompok, yaitu kelompok siswa dan guru sebagai pendidik. Meskipun anak belajar dalam suatu kelompok proses pembelajaran dianggap sebagai proses individual yang terjadi dalam diri anak didik. Dengan demikian sua-

sana kehidupan kelas dalam kelompok dipandang mempunyai pengaruh yang berarti bagi kegiatan belajar anak. Tugas pokok guru dan fungsi guru disini merangsang terciptanya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

### **3.5. Peran Pendidikan dalam Kehidupan Masyarakat**

Individu maupun masyarakat memiliki suatu kebutuhan, untuk memenuhi kebutuhan tersebut masyarakat membangun pranata sosial, salah satunya adalah pranata pendidikan yang berfungsi melaksanakan sosialisasi. Sosialisasi akan terbentuk apabila ada hubungan antara pendidikan dengan masyarakat dan kebudayaannya. Kebudayaan akan menentukan arah, isi dan proses pendidikan, sedangkan pendidikan memiliki fungsi ke arah inovasi atau perubahan bagi masyarakat dan kebudayaannya.

Selain itu pendidikan berfungsi sebagai sumber kekuatan (*education of power*) yang dapat menunjang prestasi dan produktivitas manusia. Hubungan dan interaksi sosial yang terjadi pada proses pendidikan menentukan sikap dan karakter individu. Pendidikan mampu mengembangkan potensi utuh yang merupakan aspek-aspek kepribadian seperti aspek individualitas dan moralitas seimbang dengan kebutuhan jasmani dan rohani manusia sebagaimana manusia pada umumnya ingin segala kebutuhan hidup nya terpenuhi terutama pendidikan.

Jika manusia tidak pernah mengenyam pendidikan maka tidak dapat dikatakan manusia sebagaimana mestinya. Pada era masa kini banyak orang memandang harga sebuah martabat dan kehormatan manusia dapat dilihat dari jenjang pendidikannya. Seseorang yang memiliki se-

buah gelar pendidikan yang tinggi biasanya dia akan lebih dipandang dan disegani di mata masyarakat walaupun kita sadar bahwa pendidikan tinggi itu tidak menjamin sebuah karakter dan sifat orang yang memiliki gelar tersebut karena sebuah kehormatan dan kewibawaan itu lahir dari sebuah karakter dan sifat serta kepribadian yang baik.

Dibandingkan dengan seseorang yang memiliki pendidikan yang rendah biasanya akan lebih di pandang sebelah mata dan biasanya dia cenderung lebih ingin berada di belakang atau ma'mum karena biasanya dia memiliki karakter yang lebih suka mengikuti dari pada diikuti maka dari itu tidak bisa kita pungkiri bahwasanya seseorang yang memiliki pendidikan yang rendah memiliki sifat egois dan keras kepala yang rendah pula dibandingkan dengan orang yang memiliki pendidikan yang tinggi terutama dalam hal berpendapat, karna orang yang memiliki pendidikan yang tinggi lebih melihat dari segi keilmuannya yang didapat selama mengenyam pendidikan.

Maka dari itu pandangan masyarakat tentang sebuah kewibawaan dan martabat manusia dapat dilihat dari pendidikannya bukan dari faktor kekayaan dan kemewahan.

Untuk memperjelas kita analogikan seseorang yang memakai mobil mewah perhiasan mewah namun dia tidak pernah mengenyam pendidikan dibandingkan dengan seseorang yang berjalan kaki dengan penampilan sederhana akan tetapi dia memiliki gelar pendidikan yang tinggi, bagaimana menurut anda? Tentunya kita akan

memandang lebih seseorang yang berjalan kaki akan tetapi membawa kekayaan ilmu dari pada seseorang yang membawa kekayaan duniawi.

Pendidikan adalah segala pengalaman hidup dalam berbagai lingkungan yang berlangsung sepanjang jaman, berpengaruh positif bagi pertumbuhan atau perkembangan sebagai berikut:

- a) Tujuan pendidikan sama dengan tujuan individu dan tidak ditentukan oleh orang lain, pendidikan berlangsung kapanpun, karena itu pendidikan berlangsung dalam konteks hubungan individu dengan Tuhannya, hubungan dengan sesama manusia, alam, dan kejadian baik tidak disengaja maupun tidak disengaja dalam pendidikan.
- b) Berlangsung pada siapa pun dan tidak terbatas usia, baik itu anak-anak, remaja, orang dewasa, siswa, mahasiswa, dosen, untuk mendidik atau dididik.
- c) Berlangsung dimana pun, tidak terbatas hanya di sekolah saja tetapi dapat berlangsung dalam keluarga, masyarakat, di alam, dan dimana pun individu tersebut berada.
- d) Pendidik tidak terbatas pendidik profesional atau guru, karena dalam proses pendidikan antara pendidik dan yang dididik sama-sama melakukan pembelajaran, bedanya pendidik memiliki pengalaman dan ilmu yang lebih banyak.
- e) Lamanya waktu pendidikan bervariasi, ada enam tahun, sembilan tahun, bahkan lebih.

Dalam kehidupan masyarakat memerlukan suatu hubungan yang baik antar individu maupun kelompok. Hubungan yang baik akan terjalin bila ada rasa saling menghargai, menghormati, toleransi antar umat. Rasa tersebut dapat terbangun melalui sebuah proses pembelajaran yang bertahap, yaitu pendidikan. Pendidikan mampu membangun kepribadian yang baik bagi seseorang. Pendidikan tidak hanya didapatkan dari sekolah, tetapi pendidikan dari keluarga adalah modal utama dalam membentuk kepribadian seseorang.

Pendidikan selalu diarahkan untuk pengembangan nilai-nilai kehidupan manusia. Dalam pengembangan nilai ini, tersirat pengertian manfaat yang ingin dicapai oleh manusia dalam hidupnya. Oleh karena itu, apa yang ingin dikembangkan merupakan apa yang dapat dimanfaatkan dari arah pengembangan itu sendiri.

Adapun mengenai fungsi dan peranan pendidikan dalam masyarakat menurut Wuradji (1988), bahwa pendidikan sebagai lembaga konservatif mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi Sosialisasi

Pendidikan berperan penting dalam proses sosialisasi, yaitu proses membantu perkembangan individu menjadi makhluk sosial, makhluk yang dapat beradaptasi dengan baik di masyarakat.

2. Fungsi Kontrol Sosial

Pendidikan dalam menanamkan nilai-nilai dan loyalitas terhadap tatanan tradisional masyarakat harus juga berfungsi sebagai lembaga pelayanan pendidikan untuk melakukan mekanisme kontrol sosial. Durheim

menjelaskan bahwa pendidikan moral dapat dipergunakan untuk menahan atau mengurangi sifat-sifat egoisme pada anak-anak menjadi pribadi yang merupakan bagian masyarakat yang integral di mana anak harus memiliki kesadaran dan tanggung jawab sosial. (Jeane H. Bellatine, 1983, p.8)

### 3. Fungsi Pelestarian Budaya Masyarakat

Pendidikan di samping mempunyai tugas untuk mempersatu budaya-budaya etnik yang beraneka ragam juga harus melestarikan nilai-nilai budaya daerah yang masih layak dipertahankan seperti bahasa daerah, kesenian daerah, budi pekerti, dan suatu upaya mendayagunakan sumber daya lokal bagi kepentingan masyarakat.

### 4. Fungsi Seleksi, Latihan dan Pengembangan Tenaga Kerja.

Dalam rangka menyiapkan tenaga kerja untuk suatu jabatan tertentu, maka di sana akan terjadi tiga kegiatan yaitu kegiatan, latihan untuk suatu jabatan dan pengembangan tenaga kerja tertentu. Proses seleksi ini terjadi di segala bidang baik ketika masuk sekolah maupun ketika ingin masuk pada jabatan tertentu. Untuk masuk sekolah tertentu harus mengikuti ujian tertentu, untuk masuk suatu jabatan tertentu harus mengikuti *testing* kecakapan tertentu. Melalui hal ini, perkembangan pendidikan dapat diketahui.

### 5. Fungsi Pendidikan dan Perubahan Sosial

Pendidikan mempunyai fungsi untuk mengadakan perubahan sosial mempunyai fungsi:

- a. Melakukan reproduksi budaya
- b. Difusi budaya

- c. Mengembangkan analisis kultural terhadap ke-  
lembagaan-kelembagaan tradisional.
- d. Melakukan perubahan-perubahan atau modifi-  
kasi tingkat ekonomi sosial tradisional.
- e. Melakukan perubahan-perubahan yang lebih  
mendasar terhadap institusi-institusi tradisional  
yang telah ketinggalan.

### ***Landasan dalam Ilmu Pendidikan***

Macam-macam Landasan, antara lain:

1. Landasan religius pendidikan, yaitu asumsi yang  
bersumber dari agama yang menjadi titik tolak  
dalam rangka praktek pendidikan maupun studi  
pendidikan.
2. Landasan filosofis, yaitu asumsi yang bersumber  
dari filsafat yang menjadi titik tolak dalam rangka  
praktek pendidikan atau studi pendidikan.
3. Landasan Ilmiah (empiris) pendidikan, yaitu  
asumsi yang bersumber dari berbagai cabang atau  
disiplin ilmu yang menjadi titik tolak dalam  
rangka praktek pendidikan maupun studi pen-  
didikan. Yang tergolong dalam landasan ilmiah  
pendidikan antara lain:
  - a) Landasan Psikologis
  - b) Landasan Sosiologis
  - c) Landasan Antropologis
  - d) Landasan Historis
4. Landasan yuridis (hukum) pendidikan, yaitu  
asumsi yang bersumber pada peraturan perundang-  
undangan yang berlaku dan menjadi titik tolak

dalam rangka praktek pendidikan maupun studi pendidikan.

5. Landasan budaya memiliki tujuan dalam proses pendidikan, di antaranya:
  - a) Mengembangkan potensi kalbu/nurani/afektif peserta didik sebagai manusia dan warganegara yang memiliki nilai-nilai budaya dan karakter bangsa.
  - b) Mengembangkan kebiasaan dan perilaku peserta didik yang terpuji dan sejalan dengan nilai-nilai universal dan tradisi budaya bangsa yang religius.
  - c) Menanamkan jiwa kepemimpinan dan tanggung jawab peserta didik sebagai generasi penerus bangsa.
  - d) Mengembangkan kemampuan peserta didik menjadi manusia yang mandiri, kreatif, berwawasan kebangsaan.
  - e) Mengembangkan lingkungan kehidupan sekolah sebagai lingkungan belajar yang aman, jujur, penuh kreativitas dan persahabatan, serta dengan rasa kebangsaan yang tinggi dan penuh kekuatan (*dignity*).

### 3.6. Ilmu Bantu Pendidikan

Alat bantu pendidikan adalah segala sesuatu yang digunakan dalam proses pendidikan, baik berbentuk material maupun non-material. Alat pendidikan material adalah berbagai perlengkapan yang digunakan untuk keperluan pelaksanaan proses pendidikan, biasanya ber-



bentuk benda seperti media. Sedangkan alat pendidikan non-material adalah suatu tindakan atau perbuatan atau situasi yang dengan sengaja diadakan untuk mencapai suatu tujuan pendidikan, seperti: pembiasaan, menyuruh, larangan, menganjurkan, mengajak, memuji, menegur, menghukum dan berbagai bentuk perbuatan atau tindakan yang lainnya.

Media adalah sebagai suatu kenyataan yang tidak dapat dipungkiri, karena memang gurulah yang menghendaknya untuk membantu tugas guru dalam menyampaikan pesan-pesan dari bahan pelajaran yang diberikan oleh guru kepada anak didik. Setiap materi pelajaran memiliki tingkat kesukaran yang bervariasi dan untuk menyederhanakan tingkat kesukaran tersebut diperlukan kehadiran media sebagai alat bantu seperti: globe, grafik, gambar, dan lain-lain. Di samping itu media juga mempunyai fungsi mengatasi kebosanan yang diakibatkan dari penjelasan guru yang sukar dimengerti. Penggunaan media harus menunjang tujuan pembelajaran sehingga tujuan pembelajaran dapat tercapai dengan baik. Media tersebut berupa:

1. Ruang atau kelas

Ruang atau kelas tempat belajar harus memungkinkan semua siswa bergerak leluasa, tidak berdesak-desakan dan saling mengganggu antara siswa yang satu dengan yang lain pada saat melakukan aktivitas belajar.

2. Pengaturan tempat duduk

Dalam mengatur tempat duduk yang penting adalah memungkinkan terjadinya tatap muka dengan demikian guru dapat mengontrol tingkah laku siswa.

### 3. Ventilasi dan pengaturan cahaya

Ventilasi, suhu dan penerangan adalah aset penting untuk terciptanya suasana belajar yang nyaman.

Alat pendidikan non-material berbentuk perbuatan atau tindakan yang digunakan pendidik kepentingan proses pendidikan. Memilih perbuatan atau tindakan yang tepat tergantung kecakapan pendidik. Artinya seorang pendidik perlu memahami kondisi dan masalah yang dihadapi peserta didik di dalam kelas. Menurut Lois V. Jhonson dan A. Banny paling tidak terdapat tujuh masalah yang perlu dipahami pendidik di kelas, yaitu:

- a. Kelas kurang kohesif, karena alasan jenis kelamin, suku, tingkah laku, sosial ekonomi, dan sebagainya.
- b. Kelas mereaksi negatif terhadap salah seorang anggotanya, misalnya mengejek teman sekelasnya yang menyanyi dengan suara sumbang.
- c. Penyimpangan dan norma-norma tingkah laku yang telah disepakati sebelumnya, misalnya sengaja berbicara keras-keras diruang perpustakaan.
- d. Membesarkan hati anggota kelas yang justru melanggar norma kelompok, misalnya pemberian semangat kepada badut kelas.
- e. Kelompok cenderung mudah dialihkan dan tugas yang tengah digarap
- f. Semangat kerja rendah, misalnya semacam aksi protes kepada guru karena menganggap tugas yang diberikan kurang adil.

- g. Kelas kurang menyesuaikan diri dengan keadaan baru, seperti perubahan jadwal, atau guru kelas terpaksa diganti sementara oleh guru yang lain.

Menurut Langeveld (1952) mengklasifikasikan cabang ilmu pendidikan sebagai berikut:

1. Ilmu pendidikan teoritis
2. Ilmu pendidikan sistematis
3. Sejarah pendidikan
4. Ilmu perbandingan pendidikan
5. Ilmu pendidikan praktis
6. Metodik
7. Pendidikan keluarga
8. Pendidikan keagamaan

Ilmu bantu yang diperlukan dalam ilmu pendidikan antara lain:

1. Ilmu-ilmu Biologi misalnya: embriologi, anatomi, fisiologi dan sebagainya.
2. Ilmu jiwa misalnya: ilmu jiwa umum, ilmu jiwa perkembangan, ilmu jiwa sosial.
3. Ilmu-ilmu sosial misalnya: sosial, ekonomi, hukum, dan sebagainya.

### ***Peran Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa***

Dalam upaya meningkatkan motivasi belajar siswa, guru mempunyai peran penting dalam keberhasilan belajar siswa, beberapa peran itu antara lain:

1. Mengetahui setiap siswa yang diajarkan secara pribadi. Dengan mengetahui setiap siswa secara pribadi, maka guru akan mampu memperlakukan setiap siswa secara tepat. Dengan demikian upaya untuk meningkatkan motivasi belajar siswa dilakukan secara tepat pula walaupun guru itu berhadapan dengan kelompok siswa dalam kelas. Apabila guru mengetahui siswanya secara pribadi dia akan mampu pula memperlakukan setiap siswa dalam kelompok secara berbeda sesuai dengan keadaan dan kemampuan serta kesulitan dan kekuatan yang dimiliki setiap siswa itu.
2. Mampu memperlihatkan interaksi yang menyenangkan, interaksi yang menyenangkan ini akan menimbulkan suasana aman dalam kelas. Para siswa bebas dari ketakutan akan melakukan perbuatan yang tidak berkenan bagi gurunya. Interaksi yang menyenangkan ini dapat membuat suasana sehat dalam kelas, suasana yang menyenangkan dan sehat itu menimbulkan suasana yang mendukung untuk terjadinya belajar. Dengan demikian motivasi belajar siswa menjadi lebih baik.
3. Mengetahui berbagai metode dan teknik mengajar dan menggunakan secara tepat. Penguasaan berba-

gai metode dan teknik mengajar serta penerapannya secara tepat membuat guru mampu mengubah-ubah cara mengajarnya sesuai dengan suasana kelas. Pada para siswa, tes utama di sekolah dasar sering timbul Susana cepat bosan dengan keadaan yang tidak berubah. Guru harus menyimak perubahan suasana kelas sebagai akibat dari kebosanan siswa akan suasana yang tidak berubah itu. Guru dapat mengembalikan gairah belajar siswa antara lain dengan merubah metode dan teknik mengajar pada waktu Susana bosan itu mulai muncul.

4. Menjaga suasana kelas supaya para siswa terhindari konflik dan frustasi. Suasana konflik dan frustasi di kelas menimbulkan gairah belajar siswa menurun. Perhatian mereka tidak lagi terhadap kegiatan belajar, melainkan pada upaya menghilangkan konflik dan frustasi itu. Energi mereka habis terkuras untuk memecahkan konflik dan frustasi, sehingga mereka tidak dapat belajar dengan baik. Apabila guru dapat menjaga suasana kelas dan meniadakan konflik dan frustasi itu, maka konsentrasi siswa secara penuh akan dapat dikembalikan kepada kegiatan belajar. konsentrasi penuh terhadap belajar itu dapat meningkatkan motivasi belajar anak dan pada gilirannya akan meningkatkan hasil belajarnya.
5. Memperlakukan siswa sesuai dengan keadaan dan kemampuan. Sebagai kelanjutan dari pemahaman sis-wa secara pribadi, guru dapat memperlakukan

setiap siswa secara tepat sesuai dengan hal-hal yang diketahuinya dari tiap siswa itu.

Dengan penerapan peranan seperti di atas, maka guru akan mampu menempatkan diri dalam lingkungan siswa secara tepat. Pada gilirannya guru akan mampu pula menggunakan teknik, motivasi secara tepat, baik dalam suasana kelompok maupun dalam suasana individual.

Adapun upaya lain untuk meningkatkan motivasi belajar menurut Robert (1990:153) yaitu:

1) Optimalisasi penerapan prinsip belajar

Kehadiran siswa di kelas merupakan awal dari motivasi belajar. Untuk meningkatkan motivasi belajar siswa merupakan bimbingan tindak pembelajaran bagi guru. Dalam upaya pembelajaran, guru harus berhadapan dengan siswa dan menguasai seluk beluk bahan yang diajarkan kepada siswa. Upaya pembelajaran terkait dengan beberapa prinsip pembelajaran. Beberapa prinsip pembelajaran tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Belajar menjadi bermakna jika siswa memahami tujuan belajar, oleh karena itu guru harus menjelaskan tujuan belajar secara hierarkis.
- b. Belajar menjadi bermakna bila siswa dihadapkan pada pemecahan masalah yang menantang, oleh karena itu peletakan urutan masalah yang menantang harus disusun guru dengan baik.
- c. Belajar menjadi bermakna bila guru mampu memusatkan segala kemampuan mental siswa dalam program kegiatan tertentu oleh karena itu

- guru sebaiknya membuat pembelajaran dalam pengajaran unit atau proyek.
- d. Kebutuhan bahan belajar siswa semakin bertambah, oleh karena itu guru perlu mengatur bahan dari yang paling sederhana sampai paling menantang.
  - e. Belajar menjadi menantang bila siswa memahami prinsip penilaian dan faedah nilai belajarnya bagi kehidupan dikemudian hari, oleh karena itu guru perlu memberi tahu kriteria keberhasilan atau kegagalan belajar.
- 2) Optimalisasi unsur dinamis belajar dan pembelajaran. Unsur-unsur yang ada di lingkungan maupun dalam diri siswa ada yang mendorong dan ada yang menghambat kegiatan belajar. Oleh karena itu guru yang lebih memahami keterbatasan waktu bagi siswa dapat mengupayakan optimalisasi unsur-unsur dinamis tersebut dengan jalan:
- a. Pemberian kesempatan pada siswa untuk mengungkap hambatan belajar yang dialaminya.
  - b. Memelihara minat, kemauan, dan semangat belajarnya sehingga terwujud tindak belajar.
  - c. Meminta kesempatan pada orang tua atau wali, agar member kesempatan kepada siswa untuk beraktualisasi diri dalam belajar.
  - d. Memanfaatkan unsur-unsur lingkungan yang mendorong belajar.
  - e. Menggunakan waktu secara tertib, penguat dan suasana gembira terpusat pada perilaku belajar.

- f. Guru merangsang siswa dengan penguat memberi rasa percaya diri.
- 3) Optimalisasi pemanfaatan pengalaman dan kemampuan siswa. Guru wajib menggunakan pengalaman belajar dan kemampuan siswa dalam mengelola siswa belajar. Upaya optimalisasi pemanfaatan pengalaman siswa tersebut dapat dilakukan sebagai berikut:
- a. Siswa ditugasi membaca bahan belajar sebelumnya dan bertanya kepada guru apa yang mereka tidak mengerti.
  - b. Guru mempelajari hal-hal yang sukar bagi siswa.
  - c. Guru memecahkan hal-hal yang sukar.
  - d. Guru mengajarkan cara memecahkan kesukaran tersebut dan mendidik kebenaran mengatasi kesukaran.
  - e. Guru mengajak siswa mengalami dan mengatasi kesukaran.
  - f. Guru memberi kesempatan siswa untuk menjadi tutor sebaya.
  - g. Guru memberi penguatan kepada siswa yang berhasil mengatasi kesukaran belajarnya sendiri.
  - h. Guru menghargai pengalaman dan kemampuan siswa agar belajar secara mandiri.

Pengembangan cita-cita dan aspirasi belajar. Pengembangan cita-cita belajar dilakukan sejak siswa masuk sekolah dasar. Pengembangan cita-cita tersebut



ditempuh dengan jalan membuat kegiatan belajar sesuatu. Penguat berupa hadiah diberikan pada setiap siswa yang berhasil. Sebaliknya dorongan keberanian untuk memiliki cita-cita diberikan kepada siswa yang berasal dari semua lapisan masyarakat.

## Bab 4

### **Manajemen Mutu Terpadu/*Total Quality Management***

#### **4.1. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)**

Indonesia masih berada dalam lingkungan pendidikan yang kurang memperhatikan mutu sebuah produk atau hasil jasa. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan hasil survei yang diadakan oleh *International Education Achievement* (IEA) mengenai kemampuan membaca tingkat Sekolah Dasar (SD), yang mendatakan bahwa peserta didik di Indonesia berada pada urutan 38 dari 39 peserta. Tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP) kemampuan matematika hanya berada pada urutan 39 dari 42 negara yang diteliti, sementara kemampuan Ilmu Pengeahuan Alam (IPA) juga berada pada urutan 40 dari 42 negara (Propenas, 2000, dalam Arif Rohman, 2009: vii).

Gambaran di atas sebagai potret kusam hasil pembelajaran di Indonesia. Sementara itu, ternyata kondisi proses pendidikan di Indonesia juga sedang mengalami krisis yang sangat membutuhkan manajemen peningkatan mutu yang lebih handal. Krisis itu antara lain:

1. Pendidikan yang cenderung elitis dan tidak terjangkau rakyat miskin.
2. Manajemen pendidikan yang birokratis dan hegemonik, tidak emansipatoris, mendukung status quo dan menimbulkan kesenjangan sosial.
3. Pendidikan yang kapitalis, lebih memihak kepada kepentingan politik dan ekonomi.
4. Terjadinya malpraktik seperti korupsi, nepotisme dan kolusi di daerah setelah bergulirnya angin otonomi daerah, nasib guru yang tidak jelas, banyaknya pungutan liar (Tri Suyati, dkk, 2009: 230).

Ditinjau dari aspek manajemennya, H.A.R. Tilaar (2009: 23) menyatakan Indonesia belum memiliki sebuah manajemen pendidikan yang sesuai dengan jiwa Undang-Undang 1945.

Ketiga kondisi di atas, membuktikan bahwa dibutuhkan sebuah reformasi revolusioner dan visioner untuk memperbaiki dan kembali menempatkan input, proses, dan output pendidikan di Indonesia pada rel yang sesuai dengan harapan Undang-Undang 1945, yaitu pendidikan yang memberikan kesejahteraan dan meningkatkan kualitas manusia Indonesia yang sudah dirumuskan dalam tujuan Pendidikan Nasional Republik

Indonesia pada Peraturan Pemerintah No.20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, bahwa “Pendidikan Nasional bertujuan berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang baik, berguna bagi agama, bangsa dan negaranya.

Sebagai sebuah bangsa yang besar dengan sumber daya manusia yang memiliki potensi besar untuk “melaju dengan mutu”, untuk “melesat dengan kualitas”, reformasi dimulai dari sistem manajemen yang dijalankan. Mutu sebagai pembatas keberhasilan dengan kegagalan sebuah program. Dari ketiga permasalahan yang diungkapkan (Arif Rohman, 2009: vii), (Tri Suyati, dkk, 2009: 230) dan H.A.R. Tilaar (2009: 23), nampak bahwa manajemen sebagai awal dari sebuah input, proses dan output, memiliki andil besar pada terpuruknya kualitas Indonesia. Input, proses dan output merupakan karya sebuah kinerja yang dikelola oleh tataran manajerial.

Berdasarkan penjelasan urutan pengelolaan pendidikan tersebut, maka untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan haruslah diawali dari perbaikan sistem manajemen sehingga mencapai tingkat “mutu” yang diinginkan bersama.

Bicara tentang kualitas atau mutu, E. Mulyasa (2011: 157) menjelaskan pengertian bahwa mutu adalah gambaran atau karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.

Di bawah ini ada beberapa definisi dan karakteristik mutu atau *quality* menurut 3 (tiga) Bapak Mutu; W. Edwards Deming, Joseph Juran, dan Philip B. Crosby. Adapun definisi pemaparannya sebagai berikut:

1. W. Edwards Deming menyatakan bahwa kualitas adalah “. . . . *The predictable degree of uniformity and dependability, at low cost and suited to the market*”. Tingkat keseragaman dan ketergantungan

yang dapat diprediksi, dengan biaya rendah dan cocok untuk pasar.

2. Joseph Juran menyebutkan bahwa kualitas adalah “cocok untuk digunakan (*fit for use*)”.
3. Philip B. Crosby menyatakan kualitas tidak lain adalah “kesesuaian dengan persyaratan (*conformance to requirement*)” (A.T. Soegito, 2010: 36).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang “mutu” atau “kualitas” di atas dapat diformulasikan bahwa mutu adalah suatu hasil produksi sebuah lembaga yang memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang melekat pada pelanggan, yang cocok dan nyaman untuk digunakan dan sesuai dengan persyaratan tertentu yang diajukan sebuah komunitas pengguna jasa atau produknya. Persyaratan sebuah kualitas tidak seragam, kriterianya tergantung kebutuhan dan keinginan komunitas yang menggunakan jasa atau hasil kerjanya itu.

Berkaitan dengan *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT), Konsep mutu dipadukan dengan sebuah sistem manajemen yang mengusung dan memperjuangkan visi mutu tersebut. Dalam TQM, manajemen mengorganisasikan dan mengkoordinasikan semua perangkat dan mesin manajemen bekerja dan selalu berubah ke arah perbaikan-perbaikan agar mencapai mutu. Sallis (2002: 16) menyatakan, “*Quality can be defined as that which satisfies and exceeds customers’ needs and wants*”. Kualitas merupakan sesuatu yang memberikan kepuasan dan melampaui keinginan serta kebutuhan pelanggan. Istilah “perbaikan berkesinambungan” ini diterjemahkan sebagai Kaizen dalam bu-

daya masyarakat Jepang. Filosofi Kaizen diartikan sebagai sebuah perubahan terus menerus untuk memperbaiki dan meningkatkan “standar” sebuah proses. Kai berarti perubahan, Zen berarti baik. Yang menjadi sasaran dalam budaya Kaizen bukan target dan tingkat pencapaian suatu kinerja, tetapi standar (bisa dari standar minimal). Jika orientasi sebuah manajemen berbentuk target, maka setelah target terlampaui, manajemen bisa dihentikan. Akan tetapi, jika yang dijadikan dasar pencapaian target itu “standar”, maka setelah target tercapai, “standar” bisa ditingkatkan dan dinaikkan atau diperbaiki (Sudawan Danim, 150-151).

Apabila dihubungkan dengan pengertian kualitas menurut Bapak Mutu, maka Kaizen sebagai perubahan terus menerus, akan selalu berubah dan disesuaikan dengan kondisi minat dan keinginan pelanggan. Perubahan itu bersifat abadi, sebab selama manusia yang menjadi “pemilik mutu” itu masih ada, maka perubahan akan terus dilakukan agar selaras dengan keinginan-keinginan pelanggan dalam tahun-tahun yang tidak dapat dibatasi oleh pelaku manajemen.

Pengertian lain menyatakan bahwa TQM merupakan suatu sistem nilai mendasar dan komprehensif dalam mengelola organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dalam jangka panjang dengan memberikan perhatian secara khusus pada tercapainya kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan secara memadai terhadap terpenuhinya kebutuhan seluruh stakeholder organisasi yang bersangkutan (Sudiyono, 2004: 102).

Dalam dunia pendidikan, dikenal input, proses dan output. Dalam TQM, ketiga komponen tersebut akan selalu mengalami perubahan standar nilainya. Kaizen pendidikan akan terus menerus bergerak menuju tingkat-tingkat standar yang pengelolaannya juga akan selalu hidup dan tidak akan berhenti, meskipun seandainya target atau output pendidikan sudah dapat tercapai. Dibutuhkan kesiapan mental dan kualifikasi prima untuk menjangkau perubahan-perubahan perbaikan itu sendiri.

Dengan demikian, tujuan TQM bukanlah target kerja yang harus dicapai, tetapi peningkatan mutu yang terus menerus berdasarkan kualifikasi dan karakteristik mutu pada zaman tertentu. Karena mutu tergantung dengan perkembangan budaya pemilik mutu, maka standar kualifikasi mutu pada suatu TQM juga akan disesuaikan secara komprehensif dan menyeluruh di seluruh lini manajemen.

1. Menciptakan konsistensi tujuan untuk mengembangkan produk & jasa, dengan adanya tujuan suasana bisnis.
2. Adopsi filosofi baru. Mereka harus menggebrakkan dengan mengadopsi cara kerja yang baru.
3. Menghentikan ketergantungan atas adanya inspeksi & digantikan dengan upaya pencapaian kualitas.
4. Hentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga.

5. Peningkatan system produksi dan layanan secara konstan untuk selamanya guna peningkatan kualitas dan produktivitas.
6. Pelatihan dalam pekerjaan. Pemborosan terbesar dalam organisasi adalah. Kegagalan mereka untuk menggunakan orang berbakat.

#### **4.2. Prinsip Kinerja TQM**

Prinsip mutu merupakan sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini mampu untuk mencapai mutu. W. Edwards Deming (1982, dalam A.T. Soegito, 2010: 46) menjelaskan empat belas prinsip TQM, sebagai berikut:

1. Menciptakan konsistensi tujuan untuk mengembangkan produk & jasa, dengan adanya tujuan suasana bisnis.
2. Adopsi filosofi baru. Mereka harus menggebrak dengan mengadopsi cara kerja yang baru yang progressif inspiratif inovatif, meskipun dianggap berbeda dengan orang atau lembaga lain.
3. Bebaskan dari ketergantungan kepada adanya inspeksi & digantikan dengan mengadakan pelatihan agar para pekerja memahami dan mengerti sendiri bentuk mutu yang diharapkan dan mengetahui upaya pencapaian mutu. Mutu tidak dapat diinspeksi.
4. Hentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga. Harga produk bukan menja-min mutu produk. TQM berprinsip pada upaya menjadi supplier secara berterusan tanpa henti, tanpa menghiraukan harga-harga ba-



rang. Ini berbentuk kepercayaan pengguna secara berkelanjutan.

5. Peningkatan sistem produksi dan layanan secara konstan untuk selamanya guna peningkatan kualitas dan produktivitas. Memperbanyak kuantitas produk dengan mengurangkan harga produk. Produktifitas akan bertambah, dengan tetap menjaga mutu.
6. Pelatihan dalam pekerjaan. Pemborosan terbesar ada-lah saat lembaga gagal menggunakan orang berbakat. Maka perlu adanya pelatihan yang periodik bagi pekerja.
7. Kepemimpinan lembaga diperkuat. Pengawasan dikurangi, tetapi menguatkan kepemimpinan kepada pekerja untuk menciptakan produk bermutu.
8. Menghilangkan rasa takut dalam tubuh organisasi, sehingga rasa aman akan membuat pekerja nyaman bekerja, untuk dasar menumbuhkan dan memelihara motivasi.
9. Hilang penghalang antar departemen. Budayakan kerjasama di antara departemen.
10. Kurangi slogan, peringatan dan target ganti dengan metode yang dapat meningkatkan kerja.
11. Kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah.
12. Hilangkan penghambat yang merampas hak manusia untuk bangga terhadap kecakapan kerjanya. Deming tidak setuju adanya penilaian dan pembentukan kompetisi antar karyawan, sebab

akan mengurangi penghargaan dan kebanggaan pekerja.

13. Lembaga suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat.
14. Setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses transformasi dan peralihan menuju mutu yang tinggi.

Kemudian Sudiyo (2004: 109-110) memaparkan beberapa prinsip kinerja TQM, yaitu:

1. Organisasi yang fokus mencapai kepuasan pelanggan (*customer focus organization*).
2. Kepemimpinan (*leadership*).
3. Keterlibatan semua pihak dalam organisasi (*people organization*).
4. Pendekatan proses (*process approach*).
5. Pendekatan sistem (*system approach*).
6. Perbaikan terus menerus (*continual improvement*).
7. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta (*factual approach to decision making*).
8. Hubungan dengan supplier yang saling menguntungkan (*mutually beneficial relationship*).

Sejalan dengan uraian di atas, prinsip TQM penyelenggaraan pendidikan disampaikan juga oleh E. Mulyasa (2011: 167-168), sebagai berikut:

1. Keandalan. Manajemen mampu memberikan pelayanan yang dijanjikan tepat waktu, akurat dan memuaskan.
2. Daya tangkap. Tenaga kependidikan yang tanggap dan responsif dalam melayani peserta didik.

3. Jaminan. Tenaga kependidikan memiliki pengetahuan, kompetensi di bidang pekerjaannya, kesopanan sikap, respek terhadap pelanggan, dan dapat dipercaya.
4. Empati. Tenaga kependidikan yang mudah berhubungan, simpatik, komunikatif, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan pelanggan. Pendidik harus mengenal nama, alamat, tanggal lahir, kondisi orang tua dan keluarganya.
5. Bukti langsung. Terpenuhinya sarana dan prasaana pembelajaran yang memadai dan lengkap.

Gambaran prinsip kinerja TQM di atas menjadi komposisi prinsip bangunan manajemen. TQM akan bisa lebih optimal dan unggul dengan menciptakan kesepakatan bersama terhadap tujuan mengembangkan produk dan jasa. Budaya memperoleh filosofi baru yang mendukung perubahan dan reformasi ke arah mutu harus ditegaskan agar progressif inspiratif inovatif, meskipun dianggap berbeda dengan orang atau lembaga lain. Lembaga juga harus membebaskan seluruh pekerja dari suasana dan rasa ketergantungan kepada adanya pengawasan dan perhatian manajer di atasnya, sebab jelas bahwa mutu tidak dapat diawasi. Manajer justru seharusnya membuat dan mengusahakan pekerja memahami dan mengerti sendiri bentuk mutu yang diharapkan dan mengetahui upaya pencapaian mutu tersebut, serta tidak menekankan pada kesadaran bahwa harga jasa atau produk bukanlah jaminan bahwa mutunya setinggi atau serendah harganya.

Prinsip TQM untuk membentuk kepercayaan secara berterusan dan terus menerus, sehingga mampu menja-

di “supplier” secara berterusan tanpa henti, tanpa menghiraukan harga-harga barang. Manajer juga mengupayakan meningkatkan produk dan jasa dengan mengurangkan harga-harganya. Misalnya, perusahaan menambah jumlah produksi tetapi mengurangkan harganya, sehingga biaya produksi tetap bisa dipenuhi dan tidak mengalami kerugian. Pekerja membutuhkan periodisasi pelatihan dalam pekerjaan (*in service training*) agar orang berbakat bisa lebih optimal bekerja. Kemudian, lembaga juga harus fokus memperoleh tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dengan perbaikan terus menerus (*kaizen*), melalui penglibatan seluruh pihak dalam lembaga, dengan pematangan kinerja menggunakan pendekatan proses dan sistem. Manajemen dituntut untuk mengambil keputusan berdasarkan fakta. Agar kesinambungan penjualan terjamin, perlu adanya hubungan dengan supplier yang saling menguntungkan.

Di dunia pendidikan, TQM membentuk lembaga menjadi lembaga yang handal, responsif terhadap fenomena kebutuhan peserta didik. Menampilkan diri sebagai lembaga yang ringan menunjukkan rasa empati, yang dapat dipercaya baik dari sisi kompetensi, kesopanan, pengetahuan, dan sebagainya.

Paparan prinsip TQM tersebut sesuai juga dengan delapan prinsip TQM yang dikeluarkan oleh ISO, yakni adanya pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan, adanya kepemimpinan, keterlibatan banyak orang, pendekatan proses, pendekatan sistem, perbaikan yang berkelanjutan, pendekatan fakta dalam pengambilan ke-

putusan, dan saling menguntungkan dengan supplier (Igit, 2007: 1, dalam Dosen UPI, 201 1:298).

Selain prinsip-prinsip di atas, prinsip TQM yang sudah mulai diterapkan di Indonesia juga ada, yaitu standarisasi manajemen pendidikan, yang memuat standar Isi, Standar proses, Standar kompetensi lulusan, Standar pendidikan dan tenaga kependidikan, Standar sarana dan prasarana, Standar pengelolaan, Standar pembiayaan dan Standar penilaian pendidikan.

### ***Aktivitas aplikasi TQM***

TAP MPR-RI No.VII/MPR/2001 menyebutkan Visi Indonesia Baru 2020 atau Visi Indonesia Masa Depan adalah terwujudnya masyarakat Indonesia yang religius, manusiawi, bersatu, demokratis, adil, sejahtera, maju, mandiri, serta baik dan bersih dalam penyelenggaraan negara. Berawal dari Visi Indonesia 2020 itu, maka terlahir Sisdiknas tahun 2003 yang di dalamnya memuat juga adanya sinyal-sinyal pengelolaan pendidikan yang berbasis sekolah, yang berarti mendukung implementasi TQM di sekolah. Apalagi TAP MPR-RI NO. VII tahun 2001 tersebut sebelumnya didahului dengan pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, yang melahirkan otonomi daerah dalam pengelolaan di beberapa bidang termasuk bidang pendidikan. TQM merupakan sistem manajemen yang otonomi sekolah menjadi prasyarat pelaksanaannya.

Di sebuah lembaga pendidikan, implementasi *Total Quality Management* (TQM) memerlukan langkah-langkah yang terurut dan terukur. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) hanya sebuah langkah awal yang di dalamnya memuat berbagai bagian manajemen yang luas sinergis satu sama lain. Tidak ada ketercapaian mutu apabila manajemen puncak tidak menyepakati transformasi menyeluruh bersama dengan sub-manajemen yang saling mendukung. Jika prinsip TQM berperan sebagai sistem asumsi yang diyakini mampu mengantarkan kepada mutu, maka dibutuhkan aktivitas yang konsisten dan komitmen kuat mengorganisasikan semua lini manajemen.

Sebagaimana disebut oleh Deming bahwa mutu merupakan perbaikan berterusan, yang dalam budaya Jepang disebut dengan Kaizen. Tony Bornes (1998, dalam Sudarwan Danim dan Suparno, 2009: 152) menyebutkan bahwa dasar utama yang mendorong untuk terjadinya perbaikan terus menerus atau Kaizen ialah bahwa kesempurnaan itu tidak pernah ada. Artinya tidak ada hubungan dan produksi yang mampu mencapai status “ideal”. Status “ideal” hanya sebagai wujud abstrak yang dituju, agar ruang dan waktu yang tersedia dimanfaatkan oleh manajemen untuk bergerak memenuhi tuntutan ke arah mutu. Ruang dan waktu tersebut menjadi milik kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan, peserta didik, wali siswa, masyarakat, lembaga pemerintah, untuk memberdayakan input dan sumber daya alam yang ada untuk mencapai kondisi “mutu” yang diharapkan. Sebagai “penguasa sekolah”, kepala sekolah menempati urutan

pertama dan bertanggungjawab terhadap pelaksanaan sekolah yang menghargai mutu”.

Tentang profil kekepalasekolahan dalam hubungannya dengan upaya bersama mengaplikasikan TQM di sekolah ini, Edward Sallis (2002: 69) merincikan program dan tindakan yang perlu dibudayakan dalam sebuah sekolah, sebagai berikut:

- a) *a vision for the institution;*
- b) *a clear commitment to quality improvement;*
- c) *an ability to communicate the quality message;*
- d) *meeting customer needs;*
- e) *ensuring that the voices of customers are heard;*
- f) *leading staff development;*
- g) *a no blame culture—most quality problems are the result of management and policies and not the failings of staff;*
- h) *leading innovation;*
- i) *ensuring that organizational structures have clearly defined responsibilities and provide the maximum delegation compatible with accountability;*
- j) *a commitment to the removal of artificial barriers, whether they be organizational or cultural;*
- k) *building effective effective teams;*
- l) *developing appropriate mechanisms for monitoring and evaluating success.*

Pada kondisi Indonesia kekinian yang sudah menjalankan otonomi daerah dan desentralisasi manajemen pendidikan, maka untuk menjadikan TQM sebagai idealisme dan kultur lembaga sekolah, maka bermula dari

komitmen kepala sekolahnya. Kepala sekolah sebagai pemegang kebijakan kepemimpinan, sepenuhnya berperan sebagai aktor utama dan pertama pemberlakuan aktivitas aplikasi TQM di sekolahnya. Setelah itu, tenaga kependidikan termasuk pendidik, juga dibutuhkan perannya mendukung implementasi MBS. Pihak lain yang harus menyepakati ialah instansi di atasnya termasuk dinas pendidikan di semua tingkat, peserta didik dan masyarakat sekitarnya. Peran kepala sekolah dalam MBS dibutuhkan sesuai pada 4 (empat) modal dasar agar TQM bisa dilaksanakan, ialah:

1. Adanya kesadaran akan mutu di semua lini manajemen.
2. Adanya sifat kemanusiaan pada cara tenaga diperlakukan, dan diikutsertakan dan diberi inspirasi.
3. Adanya desentralisasi manajerial terutama pada garis depan manajemen agar antusiasme meningkat.
4. Adanya penerapan TQM secara total dan menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan dan kultur “merasuk” pada setiap sudut lembaga (Creech, 1 996:4, dalam E. Mulyasa, 2006: 224-225).

Sistem desentralisasi manajemen sekolah atau MBS disebut Creech sebagai bagian dari tangga pertama menuju tangga seterusnya, agar TQM bisa menjadi budaya dan kebiasaan hidup lembaga. Keempat kriteria atau bisa juga langkah-langkah menuju TQM di atas, bermula dari kepemimpinan kepala sekolah yang rela dan penuh komitmen.



### 4.3. Kepemimpinan dalam TQM

Kepemimpinan menjadi salah satu prinsip TQM. E. Mulyasa (2011:169) menyatakan bahwa dalam konteks TQM, maka Kepemimpinan memegang peran menentukan, disebabkan memiliki karakteristik yang dibutuhkan TQM, yaitu: dorongan, motivasi untuk memimpin, kejujuran integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreatifitas, orisinilitas, fleksibelitas, kemampuan kognitif, pengetahuan bisnis, dan kharisma. Kualitas kepala sekolah menjadi inspirasi seluruh jajaran di bawahnya untuk komitmen pada kultur TQM, yang menuntut juga sepertiga dari waktu kepala sekolah digunakan untuk terlibat dalam kegiatan yang berkaitan dengan TQM.

Kepemimpinan yang komitmen untuk berubah ke arah perbaikan sesuai kebutuhan sekarang ini dinamakan dengan kepemimpinan transformasional, yang diharapkan bisa menanamkan nilai-nilai TQM yang meresap dalam akal dan kesadaran seluruh tenaga kependidikan dan eksternalitas yang terlibat dalam manajemen pendidikan berbasis sekolah. Kepala sekolah memiliki kedudukan menggerakkan sivitas akademika lembaga pendidikan untuk menghayati TQM. Edward Sallis (1993, dalam A.T. Soegito, 70-72) menguraikan rincian strategi mutu, yakni:

1. Misi yang jelas dan distingtif
2. Fokus pelanggan yang jelas
3. Strategi untuk meraih misi
4. Keterlibatan seluruh pelanggan dalam mengembangkan strategi

### 5. Pemberdayaan staff

#### 6. Penilaian dan evaluasi efektivitas lembaga yang berhubungan dengan pelanggan

Kemudian Sallis juga menjelaskan beberapa langkah-langkah dalam implementasi TQM di lembaga pendidikan, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan komitmen harus datang dari kepala.
2. Membuat pelanggan bangga dan gembira adalah tujuan TQM.
3. Mengangkat fasilitator mutu.
4. Membentuk penjamin dan pengendali mutu.
5. Mengadakan seminar manajemen senior untuk mengevaluasi program.
6. Menganalisis dan mendiagnosa situasi yang terjadi.
7. Menggunakan contoh-contoh yang sudah berkembang di tempat lain. Bisa melalui Studi Banding.
8. Memperkerjakan konsultan eksternal yang memiliki komitmen tulus dan jelas pada TQM.
9. Memprakarsai pelatihan mutu bagi para staff kependidikan.
10. Mengkomunikasikan pesan mutu kepada jajaran tenaga kependidikan.
11. Mengukur biaya mutu yang dibutuhkan.
12. Mengaplikasikan alat dan teknik mutu melalui pengembangan kelompok kerja yang efektif.
13. Evaluasi program di dalam internal secara teratur.

Selanjutnya dijelaskan juga oleh Sallis, tentang sistem penjaminan mutu pendidikan yang mencakupi elemen di bawah ini:

1. Pengembangan institusi atau perencanaan strategis.
2. Kebijakan mutu.
3. Tanggungjawab manajemen.
4. Organisasi mutu.
5. Pemasaran dan publikasi.
6. Penyelidikan dan pengakuan.
7. Induksi.
8. Penyediaan kurikulum.
9. Bimbingan dan penyuluhan sebelum wisuda.
10. Manajemen pembelajaran.
11. Rancangan kurikulum.
12. Rekrutmen, pelatihan dan pengembangan.
13. Kesempatan yang sama.
14. Pengawasan dan evaluasi.
15. Susunan administrasi.
16. Tinjauan ulang institusi

Langkah-langkah yang ditampilkan di atas merupakan mata rantai yang saling terkait satu sama lain. Satu sama lain tidak dapat dipisahkan, sinergis, integralistik dan komprehensifistik.

Dalam skala mikro, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah (2000) merumuskan langkah-langkah untuk penerapan MBS dalam rangka menuju TQM ialah:

1. Penyusunan data dan profil sekolah yang komprehensif, akurat, valid dan sistematis.

2. Melakukan evaluasi diri, mendeteksi dan mene-liti kelemahan dan kekuatan lembaga sekolah (bisa diadakan penyusunan analisis SWOT)
3. Mengidentifikasi kebutuhan sekolah, merumuskan visi, misi dan tujuan dalam rangka untuk mening-katkan mutu pendidikan bagi siswa berdasarkan hasil evaluasi diri.
4. Menyusun program kerja jangka panjang dan pendek sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah dirumuskan, yang diprioritaskan pada upaya peningkatan mutu pendidikan.
5. Mengimplementasikan program kerja.

Sementara itu, Ibrahim Bafadal (2009: 92) menyimpulkan bahwa proses langkah-langkah MBS sebagai siklus yang terus berputar, dengan gambarannya sebagai berikut:

1. Pengembangan visi sekolah.
2. Evaluasi diri dalam rangka mengidentifikasi berbagai kebutuhan pengembangan sekolah.
3. Identifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan.
4. Perumusan tujuan.
5. Penyusunan program peningkatan.
6. Implementasi program.
7. Evaluasi diri untuk kepentingan peningkatan mutu selanjutnya.

#### **4.4. Supervisi Pendidikan**

Seorang penyair Syauki mengakui nilai guru dengan kata-kata mutiaranya, “berdiri dan hormatilah guru

dan berilah penghargaan, seorang guru hampir saja merupakan seorang Rasul” (Isjon 2007: 220). Begitu mulianya seorang guru, dibutuhkan pengawasan dan pembimbingan terus menerus sehingga bisa selalu berupaya meningkatkan diri dan profesionalitasnya.

Manajemen mengandung fungsi *controlling* atau pengawasan, yang mana aspek supervisi menjadi prioritas dalam pengawasan. Supervisi berasal dari kata Super dan Visi yang mengandung arti melihat atau meninjau dari atas, menilai dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atas terhadap aktivitas, kreativitas dan kinerja

Pengertian supervisi ada yang menyerupakan dengan inspeksi, pengawasan, pemeriksaan. Inspeksi lebih mengarah pada sebuah pengawasan yang menekankan pada pencarian kesalahan dan kekeliruan serta kelemahan dan kekurangan bawahannya. Pengawasan lebih menekankan pada pemaksanaan agar bawahan melaksanakan secara penuh seluruh tugas dan fungsinya. Pemeriksaan juga berkecenderungan pada membuka seluruh keburukan dan ketidakberesan pejabat. Ketiganya lebih menekankan pada aspek menjatuhkan dan berindikasi meruntuhkan semangat bekerja bawahan yang dikuasanya. Jadi ketiganya mengedepankan kekuasaan, bahwa supervisor atau atasan memiliki wewenang penuh mengatur dan memaksa bawahannya.

Setiap tugas dan fungsi tidak selalu bisa dilaksanakan oleh seseorang. Tidak semua orang memiliki kapabilitas untuk berkompeten positif menjabat fungsi tertentu. Di samping itu, kondisi dan lingkungan organisasi juga penuh dengan dinamika sosial yang mempengaruhi

kinerja dan tata kelola organisasi. Perusahaan bonafitpun tidak selalu bisa memiliki pekerja yang selalu bisa mengerjakan tugasnya dengan baik. Kendala-kendala ini tentu saja harus diatasi. Perencanaan yang mengarahkan manajemen mencapai tujuan dan sasaran tertentu, mengharuskan semua elemen manajemen berupaya sekuat dan sedaya mungkin untuk bekerja mencapai tujuannya, serta tuntutan mencapai dan menjaga mutu produksi. Keadaan di lapangan yang ternyata masih ada kelemahan dan ketidakmampuan melaksanakan tugas tersebut, ditambah dengan kenyataan terjadinya penyusutan kinerja seseorang, maka dibutuhkan sebuah pengawasan yang ketat dan menyeluruh, dengan prosedur yang lebih manusiawi dan bersifat membina dan membimbing bawahannya. Aspek pembimbingan ini lantas masuk dalam unsur pengawasan dan inspeksi, maka lahirlah model pengawasan yang menjunjung tinggi asas kemanusiaan, dinamakan supervisi. Supervisi ini memandang pekerja, karyawan, tenaga pendidik dan kependidikan sebagai aset sumber daya manusia yang harus dijaga, dirawat dan dipelihara baik fisik maupun mentalnya, maka supervisi dijadikan sebagai model pengawasan yang menjurus pada penekanan aspek pengawasan ketat dari dalam pelaksana itu sendiri. Supervisi lebih mengutamakan pengawasan datang secara sukarela dan pelaku atau pelaksana memiliki keteguhan dan semangat perbaikan kinerja secara mandiri dan auto-korektif.

Supervisi bisa dilaksanakan pada semua bidang kehidupan manusia. Baik untuk mengawal proses kegiatannya maupun untuk mencapai dtandar pengawasan

manajerial, atau bahkan untuk menjamin agar mutu kegiatan bisa terjamin. Supervisi bidang pendidikan diartikan sebagai supervisi yang dijalankan dalam bidang pendidikan. Supervisi pendidikan ialah kegiatan membina para pendidik dalam mengembangkan proses pembelajaran, termasuk segala unsur penunjangnya (Made Pidarta, 2009: 2). Pengertian yang hampir serupa dinyatakan oleh Dosen UPI (2011:31-3) yang menyimpulkan bahwa supervisi pendidikan diartikan sebagai bimbingan profesional bagi guru-guru, yang bimbingan profesional tersebut dimaknai sebagai segala usaha yang memberikan kesempatan bagi guru-guru untuk berkembang secara profesional, sehingga mereka lebih maju lagi dalam melaksanakan tugas pokoknya, yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar murid-murid.

Dalam sebuah perusahaan yang masih menerapkan model pengawasan inspeksi, umumnya karyawan atau bawahan diasumsikan sebagai orang yang harus siap dan sedia selalu diperintah dan diberikan tugas dari atas untuk diselesaikan dengan maksimal. Atasan lebih cenderung melihat karyawan atau bawahan sebagai “mesin” perusahaan yang mesti ditekan agar bisa bekerja dan menghasilkan produk yang memuaskan manajer. Dalam hal ini, maka supervisi tidak lain sebagai “inspeksi” yang “keras” dan “tegas” agar bawahan harus taat dan mengikuti prosedur kerja yang diberlakukan dalam perusahaan. Perusahaan tidak mau tahu bagaimana sebab dan masalah yang dihadapi oleh karyawan, tidak perlu mengurus bagaimana menurunnya kinerja karyawan. Yang penting,

pokoknya karyawan harus mengikuti prosedur kerja yang dioperasionalisasikan.

Perusahaan yang besar membatasi semua pekerja hanya untuk bekerja saja. Tidak mewajibkan pekerja untuk mencari jalan keluar dalam setiap masalah kerjanya. Maka yang terjadi, unsur “kesenangan dan kepuasan atasan” mempengaruhi proses manajemen perusahaan. Kadang kita dengar ada manajer atau “bos” di perusahaan yang menuntut pekerja memberikan layanan yang di luar prosedur kerja yang ditugaskan kepadanya.

Kondisi tersebut memang tidak berlaku pada semua perusahaan. Yang menjadi permasalahan adalah saat perusahaan menuntut pekerja bekerja baik dan menghasilkan produk yang baik, tetapi pada saat yang sama perusahaan tidak perlu memahami kondisi fisik dan mental karyawannya. Ada perusahaan yang sudah memulai mereformasi sistem manajemen sumber daya manusianya agar pekerja bisa bekerja baik tanpa kehilangan pribadi manusianya sebagai aktor pekerja yang memiliki kelemahan dan kekurangan. Perusahaan dalam fase pengelolaan seperti ini, sudah mulai mengasumsikan pekerja sebagai manusia yang membutuhkan pengakuan sebagai seorang manusia yang memiliki komponen tubuh yang mengalami penyusutan dan oleh karenanya, maka dibutuhkan sebuah pengawasan yang menghargai kondisi kemanusiaan pekerja.

Di bawah ini beberapa tuntutan kondisi pekerja dalam sebuah perusahaan atau lembaga pendidikan:

1. Memiliki kompetensi khusus yang searah dengan jabatan tertentu.



2. Menguasai kondisi lapangan pekerjaannya.
3. Memiliki dedikasi yang tinggi.
4. Memiliki semangat mencapai tujuan perusahaannya.
5. Memiliki kekuatan melaksanakan pekerjaan dengan baik.
6. Mampu menghasilkan output kerja yang optimal dan maksimal.

Sedangkan kondisi nyata yang menimpa para pekerja, biasanya:

1. Kompetensinya bisa tidak maksimal terkait latar belakang pendidikannya yang tidak terlalu berjalan baik.
2. Tidak selalu menguasai lapangan pekerjaannya dikarenakan kurang mampu mencerna lapangan pekerjaannya.
3. Tidak selalu memiliki dedikasi tinggi bekerja.
4. Memiliki semangat tinggi mencapai tujuannya, tetapi ada kendala-kendala yang tidak bisa diselesaikannya.
5. Tidak selalu memiliki kekuatan fisik yang fit dalam bekerja dikarenakan mengalami penyusutan fisik.
6. Oleh sebab tertentu hasil produksinya bisa tidak optimal.

Kondisi kesenjangan antara cita-cita atau profil pekerja yang dikriteriakan oleh perusahaan dengan kondisi pekerja tersebut, maka perusahaan mengambil sikap untuk melakukan pengawasan terus menerus bagi karya-

wannya, sehingga kelemahan tersebut bisa teratasi dengan baik. Masalah yang timbul ialah di saat perusahaan menuntut pekerjaan selesai dengan baik, tetapi karyawan diperlakukan sebagsimana mesin yang bahan bakarnya bensin, solar atau listrik. Perusahaan tidak menghargai situasi dan kondisi fisik dan mental karyawannya. Akibatnya karyawan tidak bisa memperbaharui dirinya dengan telaten dan cermat, yang ini mungkin saja sebagai akibat dari kelemahan dasar pada manusia selaku pelaku pekerjaannya.

Perusahaan menghasilkan produk barang yang bisa lolos terjual ke pasaran melalui tahap penjaminan mutu barang. Sebuah lembaga pendidikan menghasilkan manusia yang akan menduduki jabatan tertentu dalam sebuah organisasi, perusahaan atau lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan, meskipun ada hal-hal yang diadopsi dari perusahaan atau sebaliknya. Karena pendidikan itu sendiri berfungsi untuk mengembangkan potensi dan kemampuan-kemampuan dalam diri manusia, sehingga berkembang baik dan memberkahi manfaat bagi diri dan lingkungannya, maka prosedur pembinaan dan pembimbingan dalam lembaga pendidikan berbeda dengan prosedur pekerjaan dalam perusahaan. Meskipun lembaga pendidikan seyogyanya memiliki semboyan untuk menghasilkan manusia bermutu dan kredibel mengampu pekerjaannya, akan tetapi prinsip dasarnya tetap menjaga potensi “kelemahan” dan “kekurangan” guru dan karyawan kependidikan juga.

Dalam dogma kependidikan, guru diasumsikan sebagai aktor utama dalam sebuah kelas pembelajarannya, sehingga dibutuhkan formula inspeksi dan pengawasan yang cocok dan bisa diterapkan di sekolah. Pada sisi ini, maka guru atau dosen selaku pelaku utama dalam sebuah lembaga pendidikan, diharuskan memiliki kompetensi spesifik dan semangat mengembangkan diri terus menerus. Berdasarkan kondisi ini, maka lebih tepat jika inspeksi atau pengawasannya harus menghargai kondisi fisik dan mental pendidik dan tenaga kependidikan yang bersangkutan.

Dalam dunia pendidikan, supervisi difahami sebagai proses pembinaan dan pembimbingan yang dilakukan terhadap guru. Formula pengawasan di lembaga pendidikan ini yang tepat ialah supervisi, sebab supervisi ditekankan pada pembinaan dan pembimbingan meningkatkan kemampuannya di sekolah dalam melaksanakan tugas, dengan tetap memperhatikan kondisi kekurangan dan kelemahan guru, kemudian secara berangsur-angsur dibentuk menyesuaikan dengan sistematis kerja lembaga pendidikan. Bimbingan dalam supervisi ini bersifat mutlak dan harus ditekankan, bukan pada mencapai tujuan supervisi itu sendiri, yang kadangkala membutuhkan waktu yang panjang. Guru sebagai peserta supervisi dituntut untuk bekerja baik dan optimal, tetapi ada kegiatan pembinaan dan pembimbingan oleh supervisor, sehingga potensi dalam diri guru bisa dioptimalisasikan oleh guru itu sendiri dan mencapai tujuan

Supervisi secara mandiri oleh guru bersangkutan. Meskipun supervisor dituntut agar guru mencapai tujuan

supervisi yaitu terbentuknya guru yang profesional, tetapi sistematika prosesnya memperhatikan kondisi fisik dan mental guru. Maka yang terjadi adalah bahwa meskipun supervisor mengetahui kelemahan dan kekurangan guru, tetapi tujuannya adalah untuk dibentuk dan dibimbing agar mampu memperbaikinya secara mandiri dan potensi-potensi terpendam dalam diri guru bisa bermanfaat bagi tujuan supervisi, dan bagi profesionalitas guru yang disupervisi.

Supervisi pendidikan berarti merangkai berbagai potensi-potensi guru, dengan alunan atau untaian kata-kata yang luwes dan pujian yang menggugah guru untuk lebih aktif secara mandiri memperbaiki kelemahan dan kekurangannya, tanpa ada tendensi merendahkan dan menjatuhkan guru itu sendiri. Supervisor menjadi saudara atau teman pergaulan guru, lebih dekat dengan guru, dan menciptakan kedekatan yang hangat dan nyaman bagi guru, yang kenyamanan dan kedekatan itu, guru lebih terbuka untuk mengakui kelemahannya kemudian memperbaikinya tanpa ada penekanan dari supervisor bagi guru untuk berubah dan meningkatkan kemampuan dirinya. Keunikan supervisi dalam pendidikan adalah guru yang disupervisi diasumsikan bukan sebagai pekerja atau bawahan, tetapi sebagai teman sederajat dengan supervisor, sama-sama setingkat dan seolah-olah tidak ada aspek pengawasan yang sedang dijalankan. Yang ada guru diajari dan dibimbing bagaimana mulai memperbaiki diri dalam proses belajar mengajar, pembevelan penyimpangan, peningkatan mutu, perbaikan pro-

gram dan mengembangkan potensinya untuk memiliki derajat profesionalitas yang tinggi.

Oleh sebab itu, maka pemahaman terhadap kesupervisian harus dimiliki oleh kepala sekolah, seluruh tenaga pendidik dan kependidikan, serta sumber daya lain yang ada dalam lingkup pendidikan. Tanpa pemahaman seperti ini, maka supervisi akan berjalan hambar dan tanpa makna yang mendalam.

Dalam proses supervisi di sekolah, guru dituntut untuk mencapai standar yang diterapkan, tetapi supervisor berperan sebagai atasan kepada bawahannya yang pada saat yang sama berperan sebagai teman bergaul guru, sehingga ada ikatan emosi dan pikiran yang searah dan melepas prasangka buruk antara kedua pihak. Dengan posisi yang “sejabatatan” itu, maka supervisor sebagai fasilitator dan pendamping guru, sehingga diharapkan guru lebih merasa dekat dan “tidak sungkan-sungkan” untuk mengakui kelemahan dan kekurangannya dan merubah diri dari dalam tanpa paksaan dan tekanan pihak manapun.

### ***Fungsi dan Tujuan Supervisi Pendidikan di Sekolah***

Pengertian fungsi dan tujuan dibedakan. Fungsi berhubungan dengan lembaga pendidikan secara integralistik. Sedangkan tujuan merupakan nilai guna sebuah jabatan berhubungan dengan aktivitasnya dalam peran tertentu. Guru berfungsi sebagai bagian dari lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan, sedangkan tujuan guru adalah untuk melakukan proses belajar mengajar di kelas. Sebuah kaca spion berfungsi

sebagai bagian peralatan dalam sebuah kendaraan agar kendaraan bisa bergerak aman di jalan ketika akan berbelok arah, bertujuan untuk melihat kondisi situasi jalan di belakang kendaraan. Maka di bawah ini dijabarkan fungsi supervisi dalam pendidikan, yaitu:

1. Fungsi meningkatkan mutu pembelajaran
2. Fungsi memicu unsur yang terkait dengan pembelajaran.
3. Fungsi membina dan memimpin (Tri Suyati, 2011: 211).

Fungsi meningkatkan mutu pembelajaran berhubungan dengan supervisi akademik untuk meningkatkan mutu pembelajaran. Hakikat mutu, sebagaimana sudah dibahas di atas, menurut Deming, merupakan kondisi lembaga dalam memperbaiki kekurangan-kekurangannya secara terus-menerus. Mengingat bahwa mutu berbentuk abstrak yang tidak dapat diukur indikatornya secara kuantitas, maka peningkatan mutu di sini berarti upaya untuk selalu berupaya mencapai standar pencapaian mutu sebuah lembaga pendidikan. Dalam standar minimal, maka mutu di sekolah berarti terpenuhinya kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan serta perangkat sekolah sesuai standar yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah.

Sekolah merupakan lembaga memiliki manajemen yang jumlahnya hampir tidak dapat dibatasi. Sub-manajemen dan berbagai faktor sumber daya manusia dan alam ini membentuk kondisi dan budaya lembaga pendidikan menjadi terus dinamis, dan dipengaruhi juga oleh perkembangan budaya dan teknologi manusia. Fase demi fase yang dilalui seluruh sumber daya kependidikan men-

ciptakan dan diciptakan perubahan-perubahan, yang ini berakibat nilai guna dan nilai profesionalitasnya juga bisa mengalami ketertinggalan oleh perkembangan zaman dan bisa juga justru mengalami penyusutan dari dalam sendiri. Kondisi tersebut tentu saja akan bermasalah sementara pada saat yang sama, mutu pembelajaran menjadi prioritas lembaga yang diterima atau tidak, seluruh sivitas akademika lembaga pendidikan bekerja keras mendekati dan mencapainya.

Fungsi memicu unsur yang terkait dengan pembelajaran berhubungan dengan supervisi administrasi atau manajerial. Administrasi menjadi bagian yang sentral dalam lembaga pendidikan. Pemantauan dalam kegiatan keadministrasian akan mengawalnya menjadi lebih terukur dan apabila ada kekurangan yang muncul, bisa cepat diperbaiki dan ditingkatkan performanya.

Fungsi membina dan memimpin berhubungan dengan jabatan sebagai supervisor yang merupakan bagian tak terpisahkan dengan jabatan-jabatan lainnya dalam lembaga pendidikan. Supervisor harus memiliki semangat membina dan memimpin terhadap lini atau personal yang bertugas merencanakan dan memproses kegiatan belajarnya.

Berbeda dengan pendapat di atas, Dosen UPI (2011:314) menyebutkan fungsi supervisi pendidikan, sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan inspeksi
2. Penelitian data hasil inspeksi
3. Penilaian
4. Latihan

## 5. Pembinaan

Sedangkan tujuan supervisi pendidikan sebagaimana disampaikan oleh Ametembun (dalam H.E. Mulyasa, 2011: 241), yaitu:

1. Membina kepala sekolah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
2. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
3. Membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitasnya dan kesulitannya dalam proses belajar mengajar serta menolong mereka merencanakan perbaikan.
4. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru serta warga sekolah lainnya terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk saling tolong-menolong.
5. Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
6. Membantu kepala sekolah mempopulerkan pengembangan program pendidikan kepada masyarakat.
7. Melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik yang tidak sehat dari masyarakat.



8. Membantu kepala sekolah dan guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik.
9. Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan di antara guru.

Pendapat lain tentang tujuan supervisi dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto, dkk (2008:379), adalah:

1. Menginternalisasi tujuan pendidikan yang diselenggarakan.
2. Mengintroduksi permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan siswa.
3. Peningkatan etos, produktivitas, dan efisiensi kerja.
4. Peningkatan profesionalisme.
5. Demokratisasi

Penjelasan tujuan supervisi pendidikan juga dipaparkan oleh Peter F. Oliva (dalam Syaiful Sagala, dkk, 2009:236):

1. Membantu guru dalam mengembangkan proses kegiatan belajar mengajarnya di kelas.
2. Membantu guru dalam menerjemahkan dan mengembangkan kurikulum.
3. Membantu guru dalam mengembangkan staff sekolah.

Sementara Made Pidarta (2009:3) menerangkan tujuan supervisi pendidikan ialah untuk membantu guru mengembangkan profesinya, pribadinya dan sosialnya,

membantu kepala sekolah menyesuaikan program pendidikan dengan kondisi masyarakat setempat, dan ikut berjuang meningkatkan kuantitas dan kualitas lulusan.

Berlandaskan beberapa pendalaman tujuan kesupervisian dalam pendidikan di atas, dapat ditarik pemahaman umum bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah untuk menghasilkan budaya perbaikan terus menerus dalam proses belajar mengajar, membangun penghayatan tujuan pendidikan, meningkatkan etos dan efisiensi kerja, demokratisasi, melindungi guru dari tuntutan masyarakat, meningkatkan peran guru dalam pengembangan kurikulum, melalui prosedur pembinaan dan pembimbingan yang menguatkan diri pihak yang disupervisi agar mampu meningkatkan profesionalitasnya secara mandiri. Dalam keadaan disupervisi tersebut muncul sikap saling membantu antara kepala sekolah, wali kelas, guru dan elemen lain yang terlibat dalam manajemen pendidikan di sekolah. Guru juga akan lebih bersemangat dan tidak terkontaminasi oleh pengaruh negatif yang datang dari luar lembaga. Dengan metode ini, maka peningkatan mutu pendidikan akan tercapai dengan lebih baik.

### ***Prinsip-Prinsip Supervisi***

Prinsip-Prinsip supervisi merupakan landasan awal pelaksanaan supervisi. Landasan awal menjadi dasar yang pokok yang harus dijadikan sumber inisiatif dan kreatifitas supervisor, profesionalitas, problem solving, dan menjamin keilmiahan kegiatan supervisi.

Sergiovanni dan Starratt (1983:8, dalam Syaiful Sagala, 2009:237) merincikan prinsip-prinsip supervisi, sebagai berikut:

1. Administrasi diberikan terkait dengan pemberian fasilitas material dan pelaksanaannya.
2. Supervisi pendidikan berkaitan dengan perbaikan pembelajaran.
3. Secara fungsional, administrasi dan supervisi tidak dapat dipisahkan, saling berkordinasi, saling berhubungan, saling melengkapi.
4. Supervisi yang baik didasarkan pada filsafat, demokrasi dan ilmu pengetahuan.
5. Supervisi yang baik akan mengembangkan metode dan sikap ilmiah selama aplikatif dalam dunia pendidikan.
6. Mengembangkan proses pemecahan masalah.
7. Kreatif, tidak preskriptif, tertib, kooperatif.
8. Profesional dan penilaian dengan hasil terjamin.

Sementara penjelasan lain dikemukakan oleh B. Suryosubroto (2012: 175) yang memberikan pemaparan tentang prinsip-prinsip supervisi, yaitu:

1. Ilmiah, sehingga sistematis, objektif dan menggunakan instrumen yang valid dan terukur.
2. Demokratis. Supervisor membuka peluang bagi semua pihak yang berkepentingan dalam supervisi untuk berperan serta menghargai pendapat orang lain.

3. Kooperatif. Memberdayakan potensi SDM berkompeten untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahannya.
4. Konstruktif dan kreatif. Supervisor dituntut mampu selalu membangun dan membina inisiatif guru dan menciptakan suasana pembelajaran yang lebih baik.

Prinsip-Prinsip tersebut, mengingat menjadi prinsipnya, maka dalam setiap acara persupervisian harus dijalankan tanpa ada penolakan terhadap salah satunya, agar supervisi benar-benar bisa kredibel dan diakui dari aspek keilmiahannya. Supervisor, apapun dan siapapun yang disupervisi, harus mengedepankan keilmiahannya kegiatan, demokratis, menjaga sikap kerjasama antara supervisor dan client, serta bersemangat membangun suasana yang kondusif bagi client untuk berinisiatif menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya, serta memupuk kepercayaan menjamin hasil supervisinya itu memenuhi standar kelayakan supervisi.

### ***Pentingnya Supervisi Pendidikan Bagi Guru di Sekolah***

Secara umum, supervisi di sekolah meliputi supervisi manajerial atau administrasi, dan supervisi akademis. Supervisi yang menyangkut kemanajerialan dan proses administrasi lembaga pendidikan disebut supervisi manajerial. Supervisi yang berkaitan dengan kegiatan dan proses belajar mengajar disebut supervisi akademis.

Pembahasan dalam supervisi pendidikan berfokus dan mengutamakan tentang guru. Guru merupakan pusat peningkatan kegiatan belajar mengajar bagi siswa. Oleh

karena itu, guru harus mendudukkan kerja “guru” sebagai “profesi” yang harus dijaga dan ditempatkan pada tempatnya. Soecipto dan Kosasi (dalam Tri Suyati, 2011: 5) menjabarkan beberapa karakter profesi, sebagai berikut:

1. Terdidik, artinya guru memerlukan kualifikasi tingkat pendidikan tertentu.
2. Terlatih, artinya pemegang profesi harus ahli atau terampil dalam bertugas.
3. Kekhususan, artinya harus terlatih dan terdidik dalam bidang khusus, untuk membedakan bidang garapan profesi lain, di antaranya:
  - a) Otonom, memiliki kemandirian dalam ruang lingkup kerja yang tidak diatur oleh profesi lain.
  - b) Terorganisasi, memiliki organisasi profesi.
  - c) Memiliki kode etik, norma dan asas yang disepakati oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasan ukuran tingkah laku.
4. Berprestasi/terpercaya, jabatan profesi menuntut suatu kepercayaan dari luar atau pihak lain.
5. Dedikasi/pengabdian, pemegang jabatan profesi harus memiliki dedikasi, pengabdian, atau loyalitas terhadap organisasi profesinya.

Untuk guru, sesuai dengan Undang-Undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, menyebutkan standar guru (SD) profesional adalah memiliki kualifikasi pendidikan S-1 /D-IV dan memiliki sertifikat pendidik. Akan tetapi, kenyataan yang terjadi, sebagai berikut:

1. Kompetensinya bisa tidak maksimal terkait latar belakang pendidikannya yang tidak selalu berjalan baik.

2. Tidak selalu menguasai lapangan pekerjaannya dikarenakan kurang mampu mencerna lapangan pekerjaannya.
3. Tidak selalu memiliki dedikasi tinggi dalam bekerja.
4. Memiliki semangat tinggi mencapai tujuannya, tetapi ada kendala-kendala yang tidak bisa diselesaikannya.
5. Tidak selalu memiliki kekuatan fisik yang fit dalam bekerja dikarenakan mengalami penyusutan fisik dan pemikirannya.
6. Oleh sebab tertentu hasil produksinya bisa tidak optimal.
7. Tidak selalu mampu menyesuaikan dengan perkembangan peserta didik.
8. Tidak selalu mampu memahami perkembangan teknologi dan informasi dunia yang terus berkembang tanpa Kendal.
9. Tidak selalu memahami kebutuhan di tengah masyarakat terhadap guru.
10. Tidak ada perlingungan atas tuntutan masyarakat terhadapnya.
11. Tidak selalu mampu menjaga solidaritas antar sesama guru.
12. Tidak selalu mampu bekerjasama dengan kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya dalam sebuah sekolah.
13. Tidak selalu mampu mengembangkan kurikulum dan rencana pelaksanaan pembelajarannya.

Dengan demikian, meskipun menurut undang-undang tersebut di atas, bahwa seorang guru sudah disebut sebagai “guru profesional” di saat sudah memiliki kualifikasi pendidikan minimal S-1/D-IV Lembaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan memiliki sertifikat pendidik, indikator di sekolah tetap kemudian mengacu pada efektifitas guru saat menjalankan proses belajar mengajar. Guru masih belum bisa dikatakan efektif apabila belum mampu memproses pembelajaran menjadi efektif bagi peserta didik.

Michael Marland (1990, dalam Isjoni, 2007:92) menyatakan bahwa guru dapat dikatakan efektif apabila memiliki sikap penuh perhatian dan pantang menyerah, penjelasannya mudah difahami, serta mampu mengelola kelas dengan baik. Guru disebut efektif jika mampu memberdayakan sumber daya alam dan manusia untuk mencapai tujuan proses belajar mengajar. Untuk mencapai tingkat efektifitas yang diharapkan, dibutuhkan pengawasan dan supervisi yang menyeluruh pada semua elemen profesionalitasnya selama menjalankan tugas. Supervisi menghasilkan umpan balik yang dapat diolah untuk dikembangkan dalam memperbaiki dan meningkatkan profesinaltasnya.

### ***Teknik supervisi pendidikan***

Teknik supervisi ialah seperangkat tata cara sistematis dan terukur dalam proses supervisi yang digunakan oleh seorang supervisor. Jumlah teknik sangatlah banyak, hampir para pakar tidak membatasi jumlahnya, bisa menemukan teknik lain dan mengembangkannya. Sutisna

(dalam Syaiful Sagala, 2009: 241) menegaskan bahwa tidak ada teknik supervisi tunggal tanpa melibatkan teknik supervisi lainnya yang mampu memenuhi segala kebutuhan, dan baik atau tidak teknik supervisi tertentu tergantung kepada kondisi lokal tertentu pula. Suharsimi Arikunto, dkk (2008:380) menguraikan, teknik supervisi sebagai berikut:

1. Kunjungan kelas, supervisor datang ke kelas bisa ada pemberitahuan lebih dahulu atau tidak.
2. Observasi kelas, menunggu guru yang sedang mengajar di kelas dari awal hingga akhir.
3. Percakapan pribadi, diskusi oleh guru yang sama jabatannya.

Sedangkan H.E. Mulyasa (2011: 245) memaparkan beberapa teknik supervisi, yaitu:

1. Kunjungan dan observasi kelas.
2. Pembicaraan individual.
3. Diskusi kelompok
  - a) Demonstrasi mengajar
  - b) Perpustakaan profesional

Pendapat yang agak serupa dengan pendapat di atas tentang teknik-teknik supervisi dikemukakan oleh B. Suryosubroto (2010: 177), yaitu:

1. Observasi kelas
2. Kunjungan kelas
3. Percakapan pribadi
4. Saling kunjung mengunjungi
5. Musyawarah, rapat, lokakarya, dan karyawisata
6. Brosur, pengumuman, edaran dan memanfaatkan media massa



7. Penyediaan perpustakaan jabatan untuk guru
8. Penyediaan instrumen supervisi (format-format) untuk evaluasi diri Made Pidarta (2009: 141-162) menyampaikan teknik supervisi dibagi dua yaitu meliputi supervisi individual dan supervisi kelompok. Supervisi individual terdiri dari:
  - a) Supervisi perkembangan
  - b) Supervisi direncanakan bersama
  - c) Supervisi sebaya
  - d) Supervisi memanfaatkan siswa
  - e) Supervisi dengan alat-alat elektronik
  - f) Supervisi pertemuan informal

Sedangkan Teknik Supervisi kelompok terdiri dari:

- a) Supervisi rapat guru
- b) Supervisi sebaya
- c) Supervisi diskusi
- d) Supervisi demonstrasi
- e) Supervisi pertemuan ilmiah
- f) Supervisi kunjungan ke sekolah

Berbagai macam teknik di atas bisa diterapkan semuanya terhadap satu atau beberapa *client*, dikarenakan tidak ada teknik yang mampu menyelesaikan berbagai kasus dalam persupervisian, dan perbaikan kinerja pihak yang disupervisi. Tidak ada satu teknik tunggal yang sempurna ketika harus dihadapkan pada permasalahan kependidikan yang rumit dan selalu berkembang tanpa ada yang bisa mengawal dan mengetahuinya tiap saat secara tepat bagaimana latar belakang dan anatomi permasalahan tersebut.

Lebih lanjut Made Pidarta menjelaskan adanya supervisi yang dilakukan terhadap client yang sudah mengalami suatu kondisi buruk, bernama supervisi klinis. Supervisi klinis ialah supervisi yang dilaksanakan secara berulang-ulang terus menerus sampai diperoleh hasil yang memenuhi standar, dengan melakukan pengamatan awal terhadap client secara holistik, teliti dan menghasilkan data sebenarnya yang nyata-nyatanya tentang kelemahan-kelemahan client, yang kemudian dijadikan bahan tindakan diskusi balikan. Saat proses diskusi balikan ini, client diberi kesempatan untuk refleksi diri, eksplorasi diri dan evaluasi diri, lantas menemukan alternatif untuk penyelesaian permasalahannya dalam proses supervisi selanjutnya.

Berdasarkan berbagai ragam teknik supervisi yang disampaikan oleh banyak pakar dan ahli supervisi di atas, penulis dapat memberikan gambaran teknik supervisi sebagai berikut:

1. Kunjungan dan observasi kelas, supervisor masuk ke kelas
2. Percakapan pribadi
3. Saling mengunjungi, dengan kegiatan demonstrasi mengajar

### **Sifat dalam Etika Profesi Supervisor**

Kata “etika” berasal dari bahasa Yunani, *ethos*, yang dalam bentuk tunggal berarti tempat tinggal yang biasa, padang rumput, kandang, kebiasaan, adat, akhlak, watak, perasaan, sikap, cara berpikir. Dalam bentuk jamak berarti adat istiadat (K. Bertens, 2007: 4). Arti

“Etika” secara umum, ialah suatu disiplin filosofis yang sangat diperlukan dalam interaksi sesama manusia dalam memilih dan memutuskan pola-pola perilaku yang sebaik-baiknya berdasarkan timbangan moral-moral yang berlaku (Isjoni, 2007: 120).

Etika merupakan pertimbangan filosofis berlandaskan pada kumpulan norma atau nilai-nilai yang diakui dan diterima dalam pengaturan interaksi antar anggota masyarakat. Seorang supervisor memiliki kumpulan etika yang harus dilaksanakan dengan baik, agar tidak menyimpang dari panduan perilaku. Dosen UPI (2011: 320) menjabarkan beberapa sifat etika supervisor:

1. Yang berhubungan dengan kepribadian
  - a) Memperhatikan perbuatan nyata dalam segala hal
  - b) Bertindak sesuai dengan waktu dan tempatnya dalam segala hal
  - c) Keterbukaan, tidak menyembunyikan sesuatu yang dirahasiakan
  - d) Tidak kehabisan inisiatif
  - e) Tekun dan ulet dalam mengerjakan tugas
  - f) Mempunyai daya tahan psikis dan tidak mudah putus asa
2. Yang berhubungan dengan etika profesi
3. Yang dikehendaki pihak yang disupervisi (*client*)
  - a) Mempunyai perhatian terhadap segala kegiatan di sekolah
  - b) Bersikap simpatik dan mempunyai perhatian terhadap siswa

- c) Mempunyai sikap terbuka, tidak apriori dan tidak menolak pendapat orang lain
  - d) Mempunyai daya humor dan tidak cepat tersinggung
  - e) Percaya pada diri sendiri sehingga dapat menimbulkan kepercayaan dan ketenangan pada pihak yang disupervisi (*client*)
  - f) Tidak terlalu mencari-cari masalah-masalah pada *client*
  - g) Dapat mengajak dan menimbulkan rasa ingin tahu
  - h) Kritis, tetapi bersifat membangun dan dapat memberikan saran-saran
4. Luas pengetahuannya tentang masalah-masalah pendidikan dan administrasinya
  5. Dapat mengemukakan ide-ide segar
  6. Sehat fisik dan terpelihara, serta berpakaian rapi
  7. Demokratis.

Seorang supervisor dituntut memiliki sifat utama, seperti berbuat nyata sesuai dengan waktu dan tempatnya, terbuka dalam kapasitasnya sebagai supervisor mengenai kegiatan kesupervisian, penuh kesabaran berupaya membimbing dan membina *client*, pantang menyerah menghadapi permasalahan yang dihadapi baik dirinya maupun *client*, penuh inovasi dan tekun, telaten serta ulet melayani *client*.

Kemudian, seorang supervisor bukan hanya seorang pekerja dan tidak terikat dengan perkumpulan atau forum apapun. Pekerjaan sebagai supervisor merupakan salah satu jenis pekerjaan yang diikat oleh etika kepro-

fesian. Hal ini menjadikan supervisor harus membatasi jenis pekerjaannya hanya untuk bekerja sesuai dengan profesinya dengan penuh waktu, memiliki motivasi kuat untuk bekerja dalam bidangnya, membuat keputusan dalam tindakannya demi kepentingan client, memiliki pengetahuan khusus dan keterampilan dari pendidikannya yang cukup lama, melayani client atas dasar kebutuhan client, harus melayani dengan penuh perhatian terhadap client, memiliki otonomi bertindak bagi client, memiliki pengetahuan yang spesifik, menjadi anggota organisasi profesi dan tidak diperbolehkan beriklan demi keuntungannya sendiri.

Di hadapan *client*, supervisor seyogyanya juga selalu menjaga hati client, menjaga ucapan dan tindakannya, simpatik, penuh perhatian, selalu berpikiran terbuka, siap menerima kritik dan pendapat orang lain. Meskipun supervisor merupakan pekerjaan yang membutuhkan keseriusan, rasa humor dan menceriaikan suasana harus tetap diadakan, sehingga *client* tidak tertekan dan gugup. Bagi *client*, supervisor diumpamakan sebagai “juru selamat” yang penuh kesempurnaan sebab diharapkan bisa membawa perubahan dan perbaikan *client* ke situasi yang mendukung bagi kemajuan *client*. Akan tetapi, supervisor harus sadar, bahwa anggapan *client* itu harus difahami sebagai bentuk penghormatan kepada profesi supervisor, tanpa lantas memiliki kesombongan dan lupa diri akan kelemahan dan keterbatasannya. Sehingga dengan demikian tidak beraksi berlebihan dengan mencari-cari kesalahan dan kelemahan *client*.

# Bab 5

## Manajemen Kurikulum

### 5.1. Pengertian Manajemen Kurikulum

Kata “kurikulum” berasal dari bahasa Yunani yaitu jarak yang harus ditempuh. Secara sempit atau tradisional, kurikulum adalah sekedar memuat dan dibatasi pada sejumlah mata pelajaran yang diberikan pendidik pada peserta didik guna mendapatkan ijazah. Sedang secara modern, kurikulum adalah semua pengalaman yang diharapkan dimiliki peserta didik dibawah bimbingan pendidik dengan titik berat pada usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar.

Untuk mendapatkan rumusan tentang pengertian kurikulum, para ahli mengemukakan pandangan yang beragam. Dalam pandangan klasik, lebih menekankan kurikulum dipandang sebagai kumpulan pelajaran di suatu institusi pendidikan. Pelajaran-pelajaran dan materi apa yang harus ditempuh di institusi pendidikan, itulah yang disebut kurikulum.

### *Manajemen Kurikulum*

Manajemen kurikulum adalah sebagai suatu sistem pengelolaan kurikulum yang komperatif, komprehensif, sistemik dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus di kembangkan sesuai dengan konteks Manajemen yang ada di Perguruan Tinggi yaitu kurikulum KKNI yang merupakan kepanjangan dari Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia. Oleh karena itu, otonomi yang di berikan pada lembaga pendidikan dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sarana serta visi dan misi lembaga pendidikan dengan tidak mengabaikan kebijakan nasional yang telah ditetapkan.

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di institusi pendidikan. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh peserta didik dan mendorong pendidik untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya sehingga mencapai kesuksesan.

## **5.2. Fungsi Manajemen Kurikulum**

Manajemen Pendidikan seperti yang sudah dikemukakan di atas merupakan suatu kegiatan. Kegiatan yang dimaksud tak lain adalah tindakan-tindakan yang mengacu kepada fungsi-fungsi manajemen. Berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen ini, H. Siagian (1977) mengungkapkan pandangan dari beberapa ahli, sebagai berikut:

Menurut G.R. Terry terdapat empat fungsi manajemen kurikulum, yaitu:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisasian)
3. *Actuating* (pelaksanaan)
4. *Controlling* (pengawasan)

Untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan, di bawah akan dipaparkan tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam perspektif pendidikan tinggi, dengan merujuk kepada pemikiran G.R. Terry, meliputi:

1. Perencanaan (*planning*):
2. Pengorganisasian (*organizing*):
3. Pelaksanaan (*actuating*):
4. Pengawasan (*controlling*):

### ***Perencanaan (planning)***

Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. T. Hani Handoko mengemukakan sembilan manfaat perencanaan, bahwa perencanaan membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan di antaranya sebagai berikut:



1. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran.
3. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
4. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.
5. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.
6. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
7. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
8. Menghemat waktu, usaha dan dana

### ***Pengorganisasian (organizing)***

Fungsi manajemen berikutnya adalah pengorganisasian (*organizing*). George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa; Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien, dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Dari pendapat diatas dapat dipahami bahwa pengorganisasian pada dasarnya merupakan upaya untuk melengkapi rencana-rencana yang telah dibuat dengan susunan organisasi pelaksanaannya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengorganisasian adalah bahwa setiap kegiatan harus jelas siapa yang mengerjakan, kapan dikerjakan, dan apa targetnya. Berkenaan dengan pengor-

ganisasian ini, Hadari Nawawi (1992) mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah:

1. Organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan
2. Pengelompokan satuan kerja harus meng-gambarkan pembagian kerja
3. Organisasi harus mengatur pelimpahan wewe-nang dan tanggung jawab
4. Organisasi harus mencerminkan rentangan control
5. Organisasi harus mengandung kesatuan perin-tah
6. Organisasi harus fleksibel dan seimbang.

### ***Pelaksanaan (actuating)***

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Dalam hal ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai penga-

rahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika:

1. Merasa yakin akan mampu mengerjakan,
2. Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya,
3. Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak,
4. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan
5. Hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

### ***Pengawasan (Controlling)***

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan.

Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di suatu institusi pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun di dalam suatu institusi pendidikan merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Suatu institusi pendidikan jika tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan

menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya. Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di institusi pendidikan harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personil pada institusi pendidikan untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

### **5.3. Tujuan Manajemen Kurikulum**

Untuk mengakomodasi perbedaan pandangan tersebut, Hamid Hasan (1988) mengemukakan bahwa tujuan dasar kurikulum dapat ditinjau dalam empat dimensi, yaitu:

1. Kurikulum sebagai suatu ide, adalah kurikulum yang dihasilkan melalui teori-teori dan penelitian, khususnya dalam bidang kurikulum dan pendidikan.
2. Kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, adalah sebagai perwujudan dari kurikulum sebagai suatu ide yang diwujudkan dalam bentuk dokumen, yang di dalamnya memuat tentang tujuan, bahan, kegiatan, alat-alat, dan waktu.
3. Kurikulum sebagai suatu kegiatan, merupakan pelaksanaan dari kurikulum sebagai suatu rencana tertulis, dan dilakukan dalam bentuk praktek pembelajaran.
4. Kurikulum sebagai suatu hasil, merupakan konsekuensi dari kurikulum sebagai suatu kegiatan, dalam bentuk ketercapaian tujuan kurikulum yakni tercapai-

nya perubahan perilaku atau kemampuan tertentu dari para peserta didik.

Berdasarkan uraian di atas bisa disimpulkan bahwa kurikulum merupakan dokumen perencanaan yang mencakup:

- a) Tujuan yang harus diraih
- b) Isi dan pengalaman belajar yang harus diperoleh peserta didik
- c) Strategi dan cara yang dapat dikembangkan
- d) Evaluasi yang dirancang untuk mengumpulkan informasi mengenai pencapaian tujuan
- e) Penerapan dari isi dokumen yang dirancang dalam bentuk nyata.

Dengan demikian, pengembangan kurikulum meliputi penyusunan dokumen, implementasi dokumen serta evaluasi dokumen yang telah disusun (Wina Sanjaya, 2008).

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional sebagaimana dapat dilihat dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 dinyatakan bahwa: “Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”.

#### **5.4. Proses Manajemen Kurikulum**

Tahapan proses manajemen kurikulum di institusi pendidikan dilakukan melalui empat tahap: perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pelaksanaan, pengendalian”. Sedangkan dalam konteks Kurikulum Tita Lestari

(2006) mengemukakan tentang siklus proses manajemen kurikulum yang terdiri dari empat tahap:

**Tahap perencanaan**, meliputi langkah-langkah sebagai:

1. Analisis kebutuhan
2. Merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis
3. Menentukan disain kurikulum
4. Membuat rencana induk (*master-plan*) pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.

**Tahap pengembangan**, meliputi langkah-langkah:

1. Perumusan rasional atau dasar pemikiran
2. Perumusan visi, misi, dan tujuan
3. Penentuan struktur dan isi program
4. Pemilihan dan pengorganisasian materi
5. Pengorganisasian kegiatan pembelajaran
6. Pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar
7. Penentuan cara mengukur hasil belajar.

**Tahap implementasi atau pelaksanaan**, meliputi langkah-langkah:

1. Penyusunan rencana dan program pembelajaran (RPS: Rencana Pembelajaran Semester, RPP: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran)
2. Penjabaran materi (kedalaman dan keluasan)
3. Penentuan strategi dan metode pembelajaran
4. Penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran
5. Penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar
6. Setting lingkungan pembelajaran

**Tahap penilaian:**

Terutama dilakukan untuk melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan dari kurikulum yang dikembangkan, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif.

Penilaian kurikulum dapat mencakup; Konteks, Input, Proses, Produk (CIPP) Penilaian konteks: memfokuskan pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. Penilaian Input: memfokuskan pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi design dan cost benefit dari rancangan. Penilaian proses memiliki fokus yaitu pada penyediaan informasi untuk pembuatan keputusan dalam melaksanakan program. Penilaian produk berfokus pada mengukur pencapaian proses dan pada akhir program (identik dengan evaluasi sumatif).

**5.5. Faktor Pendukung dan Penghambat Proses Manajemen Kurikulum**

Dalam kurikulum terdapat sejumlah hal yang mendukung terhadap proses manajemen kurikulum, antara lain dapat dikemukakan dibawah ini:

1. Faktor peserta didik dalam pengembangan kurikulum karena kurikulum dikembangkan dan didesain sesuai dengan kebutuhan dan minat peserta didik, maka pola yang digunakan berpusat pada bahan ajar berupa isi atau materi yang akan diajarkan kepada peserta didik.
2. Faktor sosial budaya dalam manajemen kurikulum karena kurikulum disesuaikan dengan tuntunan dan

tekanan serta kebutuhan masyarakat yang berbeda-beda.

3. Faktor politik dalam manajemen kurikulum merupakan hal yang berpengaruh karena politik yang melandasi arah kebijakan dari pengembangan kurikulum itu sendiri.
4. Faktor ekonomi dalam manajemen kurikulum merupakan hal yang memiliki pengaruh yang cukup besar karena faktor ekonomi yang dapat mengembangkan sekaligus mendorong pola pengembangan kurikulum mulai dari tingkat atas sampai tingkat bawah, mulai dari pelaku kebijakan sampai pada pelaku di lapangan.
5. Faktor perkembangan teknologi dalam manajemen kurikulum karena perkembangan teknologi menjadi salah satu faktor pendukung dalam pengembangan kurikulum disebabkan pola fakir masyarakatpun yang semakin kompleks dalam perkembangan teknologi sehingga dituntut untuk dapat melihat dan menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi didalam masyarakat.
6. Pendidikan di Indonesia diarahkan untuk menciptakan suatu individu atau masyarakat yang memiliki sikap kemandirian sehingga tertanam sebuah keterampilan dan pengetahuan yang baik yang dapat menunjang kehidupan dirinya sendiri maupun orang disekitarnya. Tetapi pada kenyataannya di lapangan pendidikan di Indonesia kurang terpola dengan baik dan kurang jelas arah tujuannya, hal tersebut terkait erat dengan hambatan-hambatan yang terjadi pada



manajemen kurikulum itu sendiri, hal itu dapat dilihat dari:

- a) Ketidaksinambungan dan ke tidak sinergian antara pendidik yang ada di lapangan dengan pendidik yang memberikan kebijakan di atasnya.
- b) Keterbatasan akan sarana dan prasarana.
- c) Lemahnya pengawasan pendidik di lapangan yang menyebabkan tingkat kedisiplinan cukup rendah.
- d) Kualifikasi pendidikan pendidik yang tidak sesuai dengan bidangnya, yang berujung pada tingkat profesionalisme pendidik dalam kegiatan pembelajaran atau penyampaian materi pelajaran.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arti Manajemen. (online)  
<http://ielmy.wordpress.com/other/definisi-manajemen/>. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2013
- Akhmad Sudrajat, M.Pd. adalah staf pengajar pada Program Studi PE-AP FKIPUNIKU dan Pengawas Sekolah di lingkungan Dinas Pendidikan
- Arifin. 2010. *Konsep Perencanaan, Pendekatan dan Model Perencanaan Pendidikan*. Retrieved from <https://drarifin.wordpress.com/2010/07/15/konsep-perencanaan-pendekatan-dan-model-perencanaan-pendidikan/>
- Ali, Muhammad. 2009. *Guru dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Armstrong, Michael. 2006. *Strategic human resource management: a guide to action 3rd edition*. London: Kogan Page.
- Arikunto, Suharsini & Lia Yuliana. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Taman Siswa.
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*. Terj. Surya Darma dan Yanuar Irawan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Basri, Hasan. Beni Ahmad Saebani. 2012. *Ilmu Pendidikan Islam Jilid II*. Bandung:
- Callaway, A. 1971. *Educational planning and unemployed youth*. In C. E. Beeby (Ed.), *Planning and the educational administrator*. Paris: International Institute for Educational Planning UNESCO.

- Coombs, P. H. 1967. *What it Educational Planning!* (Istiwidayanti, Trans.). In C. E. Beeby (Ed.), *Planning and the educational administrator*. Paris: PENERBIT BHRATARA KARYA AKSARA — JAKARTA dan UNESCO: Lembaga Intemasional untuk Perencanaan Pendidikan.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen
- Depdikbud, 1996: 593 *Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta Depdikbud.
- Dadang dan Sylvana. 2007. *Kinerja karyawan*. Pustaka, Yogyakarta.
- Faturahman, Muhammad. (artikel online). <http://ml.scribd.com/doc/56876558/MANAJEMEN-PESERTA-DIDIK> diakses pada tanggal 22 Maret 2015.
- Hallak, J. (1967). *The analysis of educational cost and expenditure*. In C. E. Beeby (Ed.), *Planning and the educational administrator*. Paris: *International Institute for Educational Planning UNESCO*.
- Harbison, F. 1967. *Educational Planning and Human Resource Development* (Soeheba.K, Trans.). In C. E. Beeby (Ed.), *Planning and the educational administrator*. Paris: UNESO.
- Iswara, Singgih, dkk. 2010. *Filsafat Ilmu Dalam Pendidikan Tinggi* Ed. Revisi, Jakarta: Cintya Press
- Imron, Ali. 2011. *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Manajemen: Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen. (online) <http://kherysu.deska.blogspot.com/>. Diakses pada tanggal 31 Oktober 2013.

- Manajemen Pendidikan. (online)  
<http://www.rumahafid.com>. Diakses pada tanggal 31 Oktober 2013.
- Pidarta, Made. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Ghalia.
- Nasution, S. 2006. *Asas-asas Kurikulum*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Pengertian Manajemen dan Fungsi Manajemen. (online)  
<http://www.ilmumu.com/pengetahuan/pengertian-manajemen-dan-fungsi-manajemen/>. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2013.
- Pengertian Manajemen dan Fungsinya. (online)  
<http://fachruramadhan.blogspot.com/2012/04/pengertian-manajemen-dan-fungsinya.html>. Diakses pada tanggal 25 Oktober 2013.
- Pengertian Pendidikan menurut para ahli. (online)  
<http://belajarpsikologi.com/pengertian-pendidikan-menurut-ahli/>. Diakses pada tanggal 30 Oktober 2013.
- Pustaka Setia Departemen Pendidikan Nasional. 2000. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Rusman. 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Saefullah. 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Sallis, Edward. 2002. *Total Quality Management in Education, Third Edition*. London:Kogan Page Ltd

Sagala, Syaiful. 2010. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung:

Alfabeta

Sanyal, B. C. (2011). *Education and Employment*. In E.b.M.B.a.N.V. Varghese (Ed.), *Directions in educational planning International experiences and perspectives*. Paris: International Institute for Educational Planning UNESCO.

Sanjaya, Wina, Dr., M.Pd. 2008. *Kurikulum dan Pembelajaran*, Jakarta: Gramedia.

Sondang P. Siagian. 2004. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Ghalia.

Sudrajat, Akhmad. (2008). *Komponen-komponen Kurikulum*. [online].  
<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2010/02/14/konsep-dasar-manajemen-pesertadidik/> diakses pada tanggal 22 Maret 2015.

Tim dosen Administrasi LIPI, 2011. *Esiensi Pendidik*. Jakarta: Ghalia.

## TENTANG PENULIS



Sulistiyani, lahir di Kota Pahlawan (Surabaya) telah menyelesaikan pendidikan Pro-gram Magister di Universitas Negeri Surabaya dan saat ini sedang proses menyelesaikan pendidikan Program Doktor di Universitas Negeri Surabaya. Kesibukan setiap hari adalah menjadi dosen tetap di Yayasan Insan Indonesia Mandiri (YIIM) dan menjabat sebagai ketua Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris di STKIP BIM. Karya Ilmiah yang pernah diterbitkan berjudul “Pelayanan Prima” dan sekarang ini masih aktif dalam menulis karya-karya ilmiah. Selain aktif menulis, pernah juga mengikuti seminar internasional di Khon Kaen University Thailand dan Universitas Negeri Malang sebagai perwakilan dari Universitas Negeri Surabaya.