



Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)



Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA



MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Penulis:

Bernadetha Nadeak

Desain Cover:

Fawwaz Abyan

Tata Letak:

Atep Jejen

Proofreader:

N. Rismawati

ISBN:

978-623-459-180-4

Cetakan Pertama:

September, 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2022

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

PRAKATA

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)” telah selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Manajemen berbasis sekolah atau sering disingkat MBS merupakan bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 51 Ayat 1 Tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Program ini diterapkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum. Manajemen berbasis sekolah merupakan hasil terjemahan dari *School Based Management* (SBM) adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala Sekolah dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat. Program ini diterapkan dengan memberdayakan seluruh potensi dan *stakeholder* sekolah sesuai kebijakan pemerintah.

Oleh karena itu, MBS sangat penting untuk dipahami oleh guru, tenaga kependidikan, serta komite sekolah. Manajemen berbasis sekolah merupakan model penyelenggaraan pendidikan yang memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menyusun dan melaksanakan program pendidikan di sekolah sesuai dengan kebutuhannya melalui pemberdayaan sumber-sumber daya yang ada termasuk partisipasi masyarakat sehingga lebih mencerminkan adanya upaya peningkatan pemberian pelayanan penyelenggaraan pendidikan secara demokratis, transparan dan akuntabel secara nyata untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih efisien dan efektif tanpa mengesampingkan tujuan Pendidikan Nasional.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “*tiada gading yang tidak retak*” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

September, 2022

Penulis

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH	1
A. <i>New Pattern</i> Manajemen Pendidikan	1
B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah	3
C. MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) dan Peningkatan Mutu Pendidikan	4
D. Prinsip-Prinsip MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)	10
E. Karakteristik MBS (Manajemen Berbasis Sekolah)	16
F. Fungsi-Fungsi Manajemen Berbasis Sekolah	18
G. Rangkuman	19
BAB 2 MANAJEMEN KURIKULUM	21
A. Pengertian Manajemen Kurikulum	21
B. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum	23
C. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum	23
D. Konsep Dasar Kurikulum Berbasis KTSP	24
E. Macam-Macam Kurikulum	24
F. Manajemen Kurikulum	27
G. Rangkuman	28
BAB 3 MANAJEMEN TENAGA PENDIDIKAN DAN KEPENDIDIKAN	29
A. Definisi Manajemen	29
B. Definisi Tenaga Pendidik dan Kependidikan	29
C. Definisi Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan	30
D. Tujuan Manajemen Tenaga Pendidikan dan Kependidikan	30
E. Fungsi Ditjen PMPTK	30
F. Tujuan Manajemen Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan	31
G. Tugas dan Fungsi Tenaga Pendidikan dan Kependidikan	31
H. Jenis-Jenis Tenaga Pendidik dan Kependidikan	32
I. Aktivitas Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan	33
J. Rangkuman	41
BAB 4 MANAJEMEN KESISWAAN	43
A. Pengertian Manajemen Kesiswaan	43
B. Tujuan dan Fungsi Manajemen Kesiswaan	44
C. Prinsip-Prinsip Manajemen Kesiswaan	45
D. Ruang Lingkup Manajemen Kesiswaan	45
E. Rangkuman	49

BAB 5 MANAJEMEN KEUANGAN RKS DAN RKAS	51
A. Pendahuluan.....	51
B. Pentingnya RKS dan RKAS.....	52
C. Isi RKS dan RKAS	52
D. Dasar Hukum Penyusunan RKS dan RKAS	53
E. Rangkuman	55
BAB 6 MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA.....	57
A. Pengertian Manajemen Sarana dan Prasarana	57
B. Fungsi Manajemen Sarana dan Prasarana	57
C. Tujuan Manajemen Sarana dan Prasarana.....	58
D. Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana	58
E. Proses Manajemen Sarana dan Prasarana	58
F. Rangkuman	59
BAB 7 MANAJEMEN HUMAS	61
A. Pengertian Manajemen Humas.....	61
B. Tujuan Manajemen Humas	62
C. Fungsi Manajemen Humas	64
D. Tugas Manajemen Humas	65
E. Ruang Lingkup Manajemen Humas	65
F. Rangkuman	67
BAB 8 PELAYANAN PRIMA (<i>SERVICE EXCELLENT</i>).....	69
A. Pengertian Pelayanan Prima	69
B. Konsep Pelayanan Prima	71
C. Dasar-Dasar Pelayanan Nasabah	72
D. Sikap Melayani Nasabah.....	72
E. Kualitas Pelayanan Jasa Bank	73
F. Rangkuman	74
BAB 9 KONSEP ANALISIS SWOT	75
A. Pengertian Analisis SWOT	75
B. Pengertian Analisis SWOT Menurut Para Ahli	76
C. Tips Menerapkan dan Melakukan Analisis SWOT	77
D. Strategi dan Matriks SWOT	78
E. Jenis Analisis SWOT	79
F. Unsur-Unsur Analisis SWOT	80
G. Manfaat Analisis SWOT	82
H. Faktor yang Mempengaruhi Analisis SWOT	83
I. Contoh Analisis SWOT	84
J. Pentingnya Analisis SWOT dalam Bisnis	85
K. Rangkuman	85

BAB 10 MONITORING DAN EVALUASI (MONEV) MBS	87
A. Pengertian MONEV MBS	87
B. Konsep Dasar MONEV (Monitoring dan Evaluasi)	88
C. Tujuan MONEV (Monitoring dan Evaluasi)	90
D. Fungsi MONEV (Monitoring dan Evaluasi)	90
E. Prinsip-Prinsip MONEV (Monitoring dan Evaluasi)	91
F. Pendekatan dan Teknik MONEV	92
G. Proses MONEV (Monitoring dan Evaluasi)	92
H. Rangkuman	94
BAB 11 EFISIENSI KOORDINASI DAN SUPERVISI	95
A. Pengertian Koordinasi	95
B. Koordinasi dalam Manajemen Berbasis Sekolah	96
C. Supervisi dalam Manajemen Berbasis Sekolah	100
D. Rangkuman	105
BAB 12 PERAN <i>STAKEHOLDERS</i>	107
A. Pengertian <i>Stakeholder</i>	107
B. Fungsi dan Peran <i>Stakeholder</i>	107
C. Teori-Teori <i>Stakeholder</i>	109
D. Jenis <i>Stakeholder</i>	110
E. Klasifikasi <i>Stakeholder</i>	111
F. Peran Penting <i>Stakeholder</i>	112
G. Rangkuman	113
DAFTAR PUSTAKA	114
GLOSARIUM	117
INDEKS	123
PROFIL PENULIS	124



KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. *NEW PATTERN* MANAJEMEN PENDIDIKAN

Perubahan dalam manajemen pendidikan disebabkan oleh lemahnya pola lama manajemen pendidikan nasional yang selama ini bersifat sentralistik. Otonomi daerah telah mendorong dilakukannya penyesuaian diri dari pola lama menuju pola baru manajemen pendidikan masa depan yang lebih bernuansa otonomi dan yang lebih demokratis. Kebijakan ini diterapkan pemerintah dalam kerangka meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Salah satu bentuk kebijakan itu adalah perubahan dalam manajemen pendidikan. Di dalam MPMBS disebutkan bahwa terdapat beberapa dimensi perubahan pola manajemen pendidikan dari pola lama menuju pola baru manajemen pendidikan, yang ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Dimensi-Dimensi Perubahan Pola Manajemen Pendidikan

Pola Lama	Menuju	Pola Baru
Subordinasi		Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan partisipatif
Ruang gerak kaku	<i>Related</i> 1. 12 Asas-asas Dalam Bimbingan Konseling	Ruang gerak luwes

	2. Model-Model Pembelajaran HOTS (<i>Higher Order Thinking Skill</i>) 3. Tujuan Pembelajaran HOTS (<i>High Order Thinking Skill</i>)	
Pendekatan birokratik		Pendekatan <i>professional</i>
Sentralistik		Desentralistik
Diatur		Motivasi diri
Overregulasi		Deregulasi
Mengontrol		Mempengaruhi
Mengarahkan		Memfasilitasi
Menghindari risiko		Mengelola risiko
Gunakan uang semuanya		Gunakan uang seefisien mungkin
Individu yang cerdas		<i>Teamwork</i> yang cerdas
Informasi terribadi		Informasi terbagi
Pendelegasian		Pemberdayaan
Organisasi hierarkis		Organisasi datar

Sumber: Departemen Pendidikan Nasional, 2002.

Terdapat perbedaan yang mendasar antara pola lama dengan pola baru manajemen pendidikan. Pada pola lama manajemen pendidikan, tugas dan fungsi sekolah lebih pada melaksanakan program daripada mengambil inisiatif merumuskan dan melaksanakan program peningkatan mutu yang dibuat sendiri oleh sekolah. Sementara itu, pada pola baru manajemen pendidikan sekolah memiliki wewenang lebih besar dalam pengelolaan lembaganya, pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dan partisipasi masyarakat makin besar, sekolah lebih luwes dalam mengelola lembaganya, pendekatan profesionalisme lebih diutamakan daripada pendekatan birokrasi, pengelolaan sekolah lebih desentralistik, perubahan sekolah lebih didorong oleh motivasi-diri sekolah daripada diatur dari luar sekolah, regulasi pendidikan lebih sederhana, peranan pusat bergeser dari mengontrol menjadi mempengaruhi dan dari mengarahkan ke memfasilitasi, dari menghindari risiko menjadi mengelola risiko, penggunaan uang lebih efisien karena sisa anggaran tahun ini dapat digunakan untuk anggaran tahun depan (*efficiency-based budgeting*), lebih mengutamakan *teamwork*, informasi terbagi ke semua warga sekolah, lebih mengutamakan pemberdayaan, dan struktur organisasi lebih datar sehingga lebih efisien.

B. TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Menurut Subakir dan Sapari (2001), tujuan utama penerapan manajemen berbasis sekolah adalah untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan dan meningkatkan relevansi pendidikan di sekolah, dengan adanya wewenang yang lebih besar dan lebih luas bagi sekolah untuk mengelola urusannya sendiri.

Sedangkan menurut Mulyasa (2006), tujuan manajemen berbasis sekolah yaitu:

1. **Peningkatan efisiensi**, antara lain diperoleh melalui keleluasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
2. **Peningkatan mutu**, antara lain melalui partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah.
3. **Peningkatan pemerataan**, antara lain diperoleh melalui peningkatan partisipasi masyarakat yang memungkinkan pemerintah lebih berkonsentrasi pada kelompok tertentu.

Pelaksanaan MBS di sekolah bermanfaat untuk memandirikan atau memberdayakan sekolah melalui pemberian kewenangan, keluwesan, dan sumber daya untuk meningkatkan mutu sekolah. Menurut Depdiknas (2000), manfaat manajemen berbasis sekolah adalah sebagai berikut:

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

C. MBS (MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH) DAN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Apakah mutu itu? Apakah ada jaminan bahwa penerapan pembaharuan dalam **pola manajemen** (pengelolaan) sekolah (MBS) dengan peningkatan mutu sekolah atau pendidikan?. Pertanyaan tersebut juga dikemukakan oleh Abu-Duhou (1999), Wohlstetter & Mohrman (1996). Beberapa penelitian dan kajian MBS di beberapa negara menunjukkan bahwa MBS *tidak* serta merta menjamin peningkatan mutu pendidikan, terutama apabila MBS dilaksanakan secara sempit atau dilaksanakan secara parsial. Namun demikian, bukan berarti MBS tidak ada kaitannya sama sekali dengan peningkatan mutu pendidikan.

Untuk menjawab sejauh mana keterkaitan antara MBS dan mutu pendidikan, perlu ada pemahaman bersama tentang konsep mutu pendidikan, karena persepsi tentang mutu berbeda-beda antara yang satu dengan yang lainnya. Sejauh mana konsep tentang mutu dan strategi peningkatan mutu dapat diaplikasikan dalam dunia pendidikan dalam kerangka MBS.

Mutu, dalam pengertian umum dapat diartikan sebagai derajat keunggulan suatu produk atau hasil kerja, baik berupa barang atau jasa. Mutu dapat bersifat abstrak, namun dapat dirasakan, baik itu berupa barang atau jasa. Oleh karena itu makna mutu akan berbeda antara orang yang satu dengan orang lainnya, tergantung dari sudut pandang dan kebutuhannya (Sallis, 1993). Dalam konteks pendidikan banyak pendapat tentang mutu. Namun demikian, kajian tentang mutu dalam pendidikan dapat ditinjau dari aspek *input*, proses, *output* dan dampak serta manfaat.

Pendidikan yang bermutu mengacu pada berbagai *input* seperti tenaga pengajar, peralatan, buku, biaya pendidikan, teknologi, dan *input-input* lainnya yang diperlukan dalam proses pendidikan. Ada pula yang mengaitkan mutu pada proses (pembelajaran), dengan argumen bahwa proses pendidikan (pembelajaran) itu yang paling menentukan kualitas. Jika mutu ingin diraih, maka proses harus diamati dan dijadikan fokus perhatian. Melalui proses, penyelenggara pendidikan dapat mengembangkan pendidikan, metoda, dan teknik-teknik pembelajaran yang dianggap efektif. Orientasi mutu dari aspek *output* mendasarkan pada hasil pendidikan (pembelajaran) yang ditunjukkan oleh keunggulan akademik dan *nonakademik* di suatu sekolah.

Saudara, banyak sekolah yang mulai sadar bahwa antara berbagai *input*, proses, dan *output*, perlu diperhatikan secara seimbang. Bahkan untuk menjamin mutu, langkah-langkah sudah dimulai dari misi, tujuan, sasaran, dan target dalam bentuk desain perencanaan yang mantap.

Para pendidik harus selalu sadar akan hasil yang akan diperoleh bagi siswa setelah melalui proses pembelajaran tertentu, dan gambaran akan hasil yang ingin dicapai itu pada gilirannya akan memberikan motivasi untuk mengembangkan *input* dan proses yang sesuai. Bahkan saat ini mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang di dalam UU No. 20 Tahun 2003 pasal 35 dan PP No. 19 Tahun 2005.

Penetapan standar untuk melihat mutu pendidikan masih banyak yang didasarkan pada keinginan yang kuat dari pengguna (*customer*) dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) pendidikan. Termasuk pengguna (*customer*) dan pemangku kepentingan adalah siswa, guru, orang tua pengguna jasa pendidikan, pengguna jasa lulusan yang menuntut kompetensi tertentu sebagai indikator kelayakan bagi yang bersangkutan untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan, atau berbagai peran dalam kehidupan sosial yang merupakan *output* pendidikan. Sementara masalah *input* dan proses dianggap sebagai masalah internal sekolah yang merupakan prerogatif profesi tenaga kependidikan. Sebenarnya, *input*, proses, dan *output* tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Ketiganya merupakan masalah *internal* atau *eksternal* yang akan menentukan mutu pendidikan sekolah.

Dari segi lingkup kompetensi yang harus dicapai begitu luas. Pandangan tentang mutu pun kemudian meliputi berbagai aspek kompetensi. Bukan hanya menyangkut ranah kognitif tetapi juga afektif, psikomotor, dan bahkan spiritual. Mutu tidak hanya terfokus pada pencapaian atau prestasi akademis (*academic achievement*), tetapi juga bidang-bidang *nonakademik*, seperti prestasi seni, keterampilan sosial, keterampilan vokasional, serta penghayatan dan pengamalan spiritual dalam bentuk budi pekerti luhur. Yang sering menjadi masalah adalah bagaimana menilai secara akurat berbagai aspek kompetensi tersebut. Apalagi kalau seluruhnya harus berdasarkan standar nasional. Sementara itu, sebagian ranah kemampuan yang dicapai untuk sebagian relatif sukar mengukurnya.

Beberapa jenis kompetensi juga banyak yang lebih bersifat lokal, seperti keterampilan vokasional, keterampilan sosial, serta budi pekerti. Menurut Sallis (1993), terdapat tiga pengertian konsep mutu. *Pertama*, mutu sebagai konsep yang absolut (mutlak), *kedua*, mutu dalam konsep yang relatif, dan *ketiga* mutu menurut pelanggan.

Dalam pengertian absolut, sesuatu disebut bermutu jika memenuhi standar yang tertinggi dan tidak dapat diungguli, sehingga mutu dianggap sesuatu yang ideal yang tidak dapat dikompromikan, seperti kebaikan,

keindahan, kebenaran. Mutu dalam konsep ini menunjukkan keunggulan status dan posisi dengan mutu tinggi (*high quality*). Jika dikaitkan dengan konteks pendidikan, maka konsep mutu absolut bersifat elit karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang dapat memberikan pendidikan dengan *high quality* kepada siswa, dan sebagian besar siswa tidak dapat menjangkaunya.

Sungguhpun jumlah lembaga pendidikan dalam pengertian absolut ini sangat terbatas dan sulit untuk dijadikan rujukan karena tidak ada standar yang umum, dalam pembicaraan sehari-hari banyak orang berbicara tentang mutu pendidikan, dengan mengacu pada pengertian absolut ini. Kualitas dalam pengertian absolut dapat menjadi sesuatu yang relatif dan bersifat dinamis, kalau suatu ketika muncul lembaga lain yang dipersepsi masyarakat sebagai yang terbaik, dengan standar tertinggi.

Dalam pengertian relatif, mutu bukanlah suatu atribut dari suatu produk atau jasa, tetapi sesuatu yang berasal dari produk atau jasa itu sendiri. Artinya, sesuatu dikatakan bermutu apabila suatu produk atau jasa telah memenuhi persyaratan atau kriteria, atau standar yang ada. Produk atau jasa tersebut tidak harus terbaik, tetapi memenuhi standar yang telah ditetapkan, termasuk memenuhi tujuan pelanggan. Jadi pada konteks ini sangat tergantung standarnya, apakah standar tinggi, sedang, atau rendah. Dalam konsep relatif, produk yang bermutu adalah yang sesuai dengan tujuannya.

Menurutnya, terdapat dua aspek dari mutu relatif, yaitu mutu yang mendasarkan pada standar, dan mutu yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Aspek pertama menunjukkan bahwa mutu diukur dan dinilai berdasarkan persyaratan kriteria dan spesifikasi (standar-standar) yang telah ditetapkan lebih dulu. Pemenuhan standar ini ditunjukkan oleh produsen secara konsisten sehingga hasilnya (produk maupun jasa) tetap sesuai spesifikasi yang ditetapkan. Upaya menjaga kualitas secara konsisten berdasarkan sistem yang dianut dan dimiliki oleh lembaga produsen tersebut biasa disebut “penjaminan mutu” atau “*quality assurance*”. Aspek kedua, konsep ini juga mengakomodasi keinginan konsumen atau pelanggan, sebab di dalam penetapan standar (persyaratan, kriteria, dan spesifikasi) produk dan/atau jasa yang dihasilkan memperhatikan syarat-syarat yang dikehendaki pelanggan. Perubahan-perubahan standar antara lain juga didasarkan atas keinginan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan, bukan semata-mata kehendak produsen.

Saudara, kalau memperhatikan dua aspek konsep relatif dari mutu tersebut, menunjukkan bahwa standar bersifat dinamis, dan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu, mutu dalam konsep relatif ini dapat terus berkembang dan

lembaga dapat terus melakukan inovasi untuk meningkatkan spesifikasi dan standar serta menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggannya.

Menurut pengertian pelanggan (kalau di bidang pendidikan bisa juga disebut dengan pemakai jasa pendidikan), mutu adalah sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan. Pelanggan adalah penilai utama terhadap mutu. Pelanggan dianggap penentu akhir tentang mutu suatu produk atau jasa, karena tanpa mereka, suatu lembaga tidak dapat hidup atau tidak akan ada. Dengan konsep ini, ujung-ujungnya adalah kepuasan pelanggan, sehingga mutu ditentukan sejauh mana ia mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka atau bahkan melebihi. Karena kepuasan dan keinginan adalah suatu konsep yang abstrak, maka pengertian kualitas dalam hal ini disebut “kualitas dalam persepsi – *quality in perception*”.

Dalam konteks pendidikan, produk dari lembaga pendidikan berupa jasa. Kepuasan pelanggan (siswa, orang tua dan masyarakat) dapat dibagi dalam dua aspek yaitu tata layanan pendidikan dan prestasi yang dicapai siswa. Dari aspek tata layanan pendidikan, kepuasan pelanggan dilihat dari layanan penyelenggaraan pendidikan dalam suatu lembaga pendidikan, seperti layanan bagi siswa dalam proses pembelajaran. Sedangkan dari aspek prestasi yang dicapai siswa, mutu dihubungkan dengan capaian yang telah diperoleh dalam kaitannya dengan kompetensi yang diinginkan oleh pelanggan.

Dari ketiga konsep mutu tersebut, konsep mana yang dianut dalam praktek penyelenggaraan pendidikan di Indonesia? Kalau dicermati dari praktek penyelenggaraan pendidikan di Indonesia, ketiga konsep di atas digunakan secara integrasi, baik mutu dalam pengertian absolut, relatif (standar), maupun kepuasan pelanggan.

Di Indonesia, mutu dalam pengertian absolut dapat kita lihat dari adanya beberapa sekolah unggulan, baik yang berasal dari sekolah yang berbasis masyarakat maupun sekolah yang diprakarsai oleh pemerintah. Beberapa sekolah yang “unggul”, adalah sekolah sekolah-sekolah yang ingin tampil beda, dengan kekhasan yang tidak dimiliki sekolah lain. Dalam dunia pendidikan di Indonesia, mutu dalam pengertian relatif (standar) diterapkan dengan mengacu pada sejumlah standar yang telah digunakan untuk melakukan pengecekan standar yang berkaitan dengan kinerja satuan pendidikan dan kelayakan pengelolaan satuan pendidikan, yang disebut dengan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan Sistem Akreditasi Sekolah. Standar Nasional Pendidikan yang tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003 menegaskan bahwa dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di Indonesia terdapat sejumlah standar, yang meliputi: standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan,

pembiayaan, dan penilaian pendidikan. Salah satu standar penilaian yang diterapkan oleh pemerintah Indonesia sampai sekarang ini adalah ujian nasional. Ujian nasional sebagai alat pengukur (penerapan standar) pencapaian standar kompetensi, juga menjadi standar yang setiap tahunnya mengalami peningkatan agar mencapai mutu yang lebih tinggi.

Pengertian mutu berdasarkan kepuasan pelanggan sudah lama disadari dan diterapkan di berbagai satuan pendidikan di Indonesia, baik negeri maupun swasta. Mutu berdasarkan kepuasan pelanggan menjadi bagian penting dari keberlangsungan hidup satuan pendidikan, karena masyarakat akan memilih pendidikan yang terbaik bagi putra-putrinya, sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka. Oleh karena itu, satuan pendidikan yang tidak memperhatikan kebutuhan pelanggan akan ditinggal oleh masyarakat sehingga banyak satuan pendidikan negeri harus digabung (*merger*) karena kekurangan siswa, bahkan mungkin ditutup.

Pentingnya pelanggan dalam sistem penyelenggaraan pendidikan di Indonesia merespon positif oleh pemerintah dengan dibentuknya Komite Sekolah, yang antara lain menyalurkan aspirasi masyarakat pengguna jasa pendidikan. Hal ini lebih diperkuat lagi dengan penerapan MBS sebagaimana dinyatakan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, khususnya pasal 51, ayat (1). Dalam penjelasan pasal ini, yang dimaksud manajemen berbasis sekolah adalah bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah/madrasah dalam mengelola kegiatan pendidikan. Dari penjelasan pasal 51, ayat (1) tersebut, wawasan mutu dari segi kepuasan konsumen sudah menyatu dalam penerapan manajemen berbasis sekolah.

Jelasnya, wawasan mutu yang bersifat menyeluruh, baik dari segi ranah kompetensi yang harus dicapai maupun ketiga konsep mutu, secara terpadu semuanya dipakai dan saling mengisi. Hanya, dalam praktek, suatu lembaga sesuai dengan kondisinya lebih memfokuskan pada wawasan mutu tertentu. Wawasan tentang mutu yang dianut oleh suatu lembaga pendidikan, pada gilirannya akan sangat berpengaruh terhadap praktik manajemen pada satuan pendidikan yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian tentang konsep mutu di atas, maka ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan oleh satuan pendidikan dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan.

Pertama, setiap penyelenggara dan pengelola pendidikan perlu memahami makna 'mutu pendidikan'. Hal ini sangat penting karena pandangan terhadap mutu akan berbeda sesuai dengan tujuan dan keinginan. Dengan pemahaman tentang mutu, penyelenggara dapat secara jelas

mengarahkan satuan pendidikan yang dikelolanya menuju tujuan yang diinginkan. Oleh karena itu pada kondisi ini penerapan MBS perlu dilakukan.

Kedua, konsep mutu dalam pengertian standar dalam penyelenggaraan pendidikan terdapat 3 aspek penting yaitu *input*, proses, dan *output*. Ketiganya merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisah-pisahkan. Standar dari ke 3 aspek itu dapat mengacu kepada sistem standar yang telah ada seperti Standar Pelayanan Minimal, Sistem Akreditasi, atau delapan Standar Nasional Pendidikan yang sampai saat masih terus dikembangkan. Walaupun penerapan konsep standar ini sulit dalam dunia pendidikan karena mengacu kepada produk 'pendidikan' yang derajat kekonsistennannya tidak sama dengan barang, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana penyelenggara pendidikan berusaha secara terus-menerus dengan pemahaman konsep mutu itu untuk mengembangkan mutu *input*, proses dan *output* sehingga kualitas pendidikan menjadi lebih baik.

Usaha penyelenggara pendidikan tersebut disebut sebagai 'tata layanan' pendidikan yang akan diterima siswa sebagai pelanggan utama pendidikan. Ketiga aspek (*input*, proses dan *output*) haruslah dipandang sebagai satu kesatuan dalam kerangka memberikan layanan yang optimal kepada pelanggan (misalnya siswa), sehingga penyelenggara pendidikan dapat mengantarkan siswa sesuai dengan kebutuhannya, sesuai dengan standar yang dibuat baik secara lokal, regional, maupun nasional.

Ketiga, menurut Sallis (1993), istilah pelanggan mengacu pada konsumen eksternal dan konsumen internal. Siswa merupakan konsumen primer, karena merekalah yang memperoleh layanan langsung dari institusi pendidikan. Orang tua dan pemerintah (di Indonesia termasuk pemerintah propinsi, kabupaten/kota) sebagai konsumen sekunder, karena mereka yang membiayai individu atau institusi pendidikan yang bersangkutan, sehingga sangat penting dan menentukan. Pengguna lulusan (dunia kerja), pemerintah, dan masyarakat luas sebagai konsumen tersier, karena sungguh pun tidak langsung berhubungan dengan lembaga pendidikan, tetapi pengaruhnya sangat penting. Konsumen primer, sekunder, dan tersier tersebut merupakan konsumen eksternal (sering juga disebut *external stakeholders*)

Di samping konsumen eksternal, terdapat konsumen internal, yaitu para guru/staf pengajar dan staf sekolah pada umumnya. Peran mereka dalam mengupayakan layanan pendidikan yang bermutu sangat penting. Oleh karena itu, balikan dan kerja sama antara mereka sangat penting dalam pengelolaan mutu pendidikan. Di dalam praktik sekarang, suara masyarakat sebagai salah satu *stake-holder* sering diambil alih oleh DPR/DPRD, karena mereka merasa secara resmi dianggap sebagai wakil rakyat. Dalam konteks

Indonesia saat ini, ada institusi Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah yang perannya lebih fokus pada akuntabilitas pelaksanaan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas dapatlah disimpulkan bahwa konsep mutu itu bersifat dinamis dan seharusnya selalu merespon tuntutan pelanggan pendidikan dan *stakeholders* lainnya. Oleh karena itu, walaupun bukti empirik belum menunjukkan bahwa MBS dapat menjamin peningkatan mutu pendidikan, tetapi dalam konteks mutu yang lebih luas di atas, maka pendekatan pengelolaan MBS pada satuan pendidikan akan dapat merealisasikan konsep mutu dimaksud.

D. PRINSIP-PRINSIP MBS (MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH)

Bertolak dari pembahasan pada Unit 1 tentang berbagai pengertian MBS, pada dasarnya terdapat empat prinsip MBS yaitu *otonomi sekolah*, *fleksibilitas*, dan *partisipasi* untuk mencapai sasaran *mutu* sekolah. *Otonomi* dapat diartikan sebagai kemandirian yaitu kemandirian dalam mengatur dan mengurus dirinya sendiri (pengelolaan mandiri). Dalam hal prinsip pengelolaan mandiri dibedakan dari pandangan yang menganggap sekolah hanya sebagai satuan organisasi pelaksana yang hanya melaksanakan segala sesuatu berdasarkan pengarahannya, petunjuk, dan instruksi dari atas atau dari luar.

Kemandirian dalam program dan pendanaan merupakan tolok ukur utama kemandirian sekolah. Pada gilirannya, kemandirian yang berlangsung secara terus menerus akan menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan sekolah (sustainability). Istilah *otonomi* juga sama dengan istilah “*swa*”, misalnya swasembada, swakelola, swadana, swakarya, dan swalayan. Jadi *otonomi* sekolah adalah kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku. Tentu saja kemandirian yang dimaksud harus didukung oleh sejumlah kemampuan, yaitu kemampuan mengambil keputusan yang terbaik, kemampuan berdemokrasi/menghargai perbedaan pendapat, kemampuan memobilisasi sumber daya, kemampuan memilih cara pelaksanaan yang terbaik, kemampuan berkomunikasi dengan cara yang efektif, kemampuan memecahkan persoalan-persoalan sekolah, kemampuan adaptif dan antisipatif, kemampuan bersinergi dan berkolaborasi, serta kemampuan memenuhi kebutuhannya sendiri.

Namun perlu digarisbawahi bahwa kemandirian tersebut tidak bersifat mutlak, absolut, atau semesta. Kemandirian yang ada tetap harus bertolak pada ketentuan, peraturan, dan perundangan yang berlaku. Sebagai salah

satu contoh peningkatan mutu pendidikan di sekolah, guru sebagai profesional memiliki keleluasaan untuk menerapkan kiat-kiat pembelajaran yang efektif untuk mencapai kompetensi yang telah ditetapkan.

Fleksibilitas dapat diartikan sebagai keluwesan-keluwesan yang diberikan kepada sekolah untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya sekolah seoptimal mungkin untuk meningkatkan mutu sekolah. Dengan keluwesan sekolah yang lebih besar, sekolah akan lebih lincah dan tidak harus menunggu arahan dari atasannya untuk mengelola, memanfaatkan, dan memberdayakan sumber daya.

Dengan prinsip fleksibilitas ini, sekolah akan lebih responsif dan lebih cepat dalam menanggapi segala tantangan yang dihadapi. Seperti pada prinsip otonomi di atas, prinsip fleksibilitas yang dimaksud tetap mengacu pada kebijakan, peraturan dan perundangan yang berlaku. Contoh fleksibilitas yang dapat dilakukan oleh seorang guru di sekolah adalah guru yang profesional memiliki kewenangan untuk memilih, menentukan metode, alat dan sumber belajar yang ia yakini efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran dan ia akan mempertanggungjawabkannya. Dalam konteks penyusunan program, masing-masing sekolah dapat menentukan prioritas-prioritas program yang dapat dilakukan sesuai kondisi masing-masing sekolah yang disesuaikan dengan lingkungan sekolah.

Dengan demikian, program dan penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) akan berbeda antara sekolah yang satu dengan sekolah lainnya, bahkan ketika alokasi anggaran yang dimiliki sekolah jumlahnya sama, tetapi penekanan dan pemilihan prioritas dapat berbeda. Prinsip ini membuka kesempatan bagi kreativitas sekolah untuk melakukan upaya-upaya inovatif yang diyakini dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sekolah, terutama proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.

Peningkatan *partisipasi* yang dimaksud adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratik. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa jika seseorang dilibatkan (berpartisipasi) dalam penyelenggaraan pendidikan, maka yang bersangkutan akan mempunyai “rasa memiliki” terhadap sekolah, sehingga yang bersangkutan juga akan bertanggung jawab dan berdedikasi dalam mencapai tujuan sekolah. Singkatnya, makin besar tingkat partisipasi, makin besar pula rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab;

dan makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula dedikasinya. Tentu saja pelibatan warga sekolah dalam penyelenggaraan sekolah harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan, dan relevansinya dengan tujuan partisipasi.

Peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan: (a) keterbukaan (transparansi); (b) kerja sama yang kuat; (c) akuntabilitas; dan (d) demokrasi pendidikan.

Pertama, transparansi (keterbukaan) yang dimaksud adalah keterbukaan dalam program dan keuangan. Kerja sama yang dimaksud adalah adanya sikap dan perbuatan lahiriah kebersamaan untuk meningkatkan mutu sekolah.

Kedua, kerja sama sekolah yang baik ditunjukkan oleh hubungan antarwarga sekolah yang erat, hubungan sekolah dan masyarakat erat, dan adanya kesadaran bersama bahwa *output* sekolah merupakan hasil kolektif *teamwork* yang kuat dan cerdas. Artinya, prestasi yang diraih ataupun mutu yang dicapai merupakan jerih payah upaya kolektif antara kepala sekolah, seluruh staf, dan dibantu oleh orang tua dan masyarakat dalam wadah Komite Sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan yang diterapkan di sekolah adalah kepemimpinan partisipatif, kolaboratif, dan demokratis. Dengan kepemimpinan partisipatif, akan tumbuh komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan sebagai realisasi program yang dibuat/disusun dengan melibatkan warga sekolah dan wakil orang tua dan masyarakat.

Ketiga, akuntabilitas adalah pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat, dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka. Jika mengacu pada pasal 2 Standar Nasional Pendidikan, akuntabilitas tidak terlepas dari delapan standar nasional pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidikan dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan. Ketercapaian 8 standar nasional pendidikan di sekolah menunjukkan sejauh mana mutu pendidikan atau kinerja suatu sekolah. Sebagai contoh, wujud akuntabilitas mengenai pengelolaan dan penggunaan dana serta pemanfaatan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif dapat dituangkan ke dalam berbagai pelaporan, dokumentasi, dan sebagainya. Sisi lain yang tidak kalah pentingnya adalah akuntabilitas dalam ketercapaian standar pendidik dan tenaga kependidikan. Standar ini pada prinsipnya mengacu pada akuntabilitas profesionalisme tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan. Demikian juga dengan akuntabilitas terhadap kompetensi lulusan, atau mutu atau kinerja yang dicapai sekolah.

Keempat, demokrasi pendidikan adalah kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia, serta kewajibannya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Jadi, peningkatan partisipasi warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah akan mampu menciptakan keterbukaan (transparansi), kerja sama yang kuat, akuntabilitas, dan demokrasi pendidikan.

Mutu pendidikan, merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh MBS. Ketiga prinsip di atas yaitu otonomi, fleksibilitas, dan partisipasi merupakan prinsip yang mendasari pencapaian mutu pendidikan. Oleh karena itu, setiap satuan pendidikan betapapun kondisi dan konteksnya mempunyai peluang untuk maju dan karenanya dapat ditingkatkan mutunya. Artinya, pengembangan sekolah atau peningkatan mutu pendidikan pada level sekolah harus berangkat dari potensi diri satuan pendidikan dari berbagai aspeknya. Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pada tingkat satuan pendidikan bukanlah suatu pekerjaan mudah dan dapat dicapai dalam satu kali program. Mutu pendidikan dicapai secara bertahap; direncanakan, dan dilaksanakan secara sungguh-sungguh; pada setiap tahapan waktu ada target dan tujuan spesifik yang jelas, sehingga setiap tahun jelas ada kemajuannya. Prinsip ini juga mengandung implikasi bahwa satuan pendidikan yang sudah bermutu pun masih terus-menerus meningkatkan mutunya, karena tuntutan perkembangan ilmu dan teknologi serta tuntutan masyarakat senantiasa berubah, demikian pula tuntutan *stakeholders* lainnya.

Kita menganut definisi mutu yang dinamis, yang mengharuskan satuan pendidikan selalu merespon tuntutan eksternal dan internal secara layak. Prinsip peningkatan mutu secara berkelanjutan dan konsep mutu yang dianut membawa konsekuensi tertentu. Sekolah perlu memiliki visi ke depan, misi yang jelas serta tujuan yang fokus, serta perencanaan strategis dan jangka pendek pada tiap satuan pendidikan. Prinsip ini juga menghendaki perubahan cara pandang kita terhadap sekolah/madrasah dari pandangan sebagai lembaga/organisasi baku yang setiap komponen atau bagiannya memiliki tugas pokok dan fungsi serta kinerja yang baku (standar), menjadi cara pandang yang mengakui bahwa sekolah/madrasah sebagai unit organisasi apa adanya dengan segala kekurangan dan kelebihan, dan merupakan organisasi pembelajar atau "*learning organization*", yang terus-menerus merevitalisasi dan memperbaiki diri untuk merespon tuntutan perubahan yang terjadi di sekitarnya.

Dengan pengertian di atas, maka sekolah memiliki kewenangan (kemandirian) lebih besar dalam mengelola sekolahnya (menetapkan sasaran peningkatan mutu, menyusun rencana peningkatan mutu, melaksanakan rencana peningkatan mutu, dan melakukan evaluasi pelaksanaan

peningkatan mutu), memiliki fleksibilitas pengelolaan sumber daya sekolah, dan memiliki partisipasi yang lebih besar dari kelompok-kelompok yang berkepentingan dengan sekolah. Dengan kepemilikan keempat prinsip di atas, maka sekolah akan merupakan unit utama pengelolaan proses pendidikan, sedang unit-unit di atasnya (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Dinas Pendidikan Propinsi, dan Departemen Pendidikan Nasional) akan merupakan unit pendukung dan pelayan sekolah, khususnya dalam pengelolaan peningkatan mutu.

Sekolah yang mandiri atau berdaya memiliki ciri-ciri: tingkat kemandirian tinggi atau tingkat ketergantungan rendah, bersifat adaptif dan antisipatif/proaktif sekaligus, memiliki jiwa kewirausahaan tinggi (ulet, inovatif, gigih, berani mengambil risiko, dan sebagainya), bertanggung jawab terhadap kinerja sekolah, memiliki kontrol yang kuat terhadap *input* manajemen dan sumber dayanya, memiliki kontrol yang kuat terhadap kondisi kerja, komitmen yang tinggi pada dirinya, serta prestasi menjadi acuan bagi penilaiannya. Selanjutnya, sumber daya manusia sekolah yang berdaya ditandai dengan: pekerjaan adalah miliknya, bertanggung jawab, pekerjaannya memiliki kontribusi, mengetahui posisinya di mana, memiliki kontrol terhadap pekerjaannya, serta pekerjaannya merupakan bagian hidupnya.

Contoh tentang hal-hal yang dapat memandirikan/memberdayakan warga sekolah adalah: pemberian kewenangan, pemberian tanggung jawab, pekerjaan yang bermakna, pemecahan masalah secara *teamwork*, variasi tugas, hasil kerja yang terukur, kemampuan untuk mengukur kinerja sendiri, tantangan, kepercayaan, didengar, ada pujian, menghargai ide-ide, mengetahui bahwa dia adalah bagian penting dari sekolah, *control* yang luwes, dukungan, komunikasi yang efektif, umpan balik bagus, sumber daya yang dibutuhkan ada, dan warga sekolah diberlakukan sebagai manusia ciptaan Tuhan yang memiliki martabat tinggi.

Menurut Nurkholis (2003:52) terdapat empat prinsip untuk mengelola sekolah dengan menggunakan MBS, yaitu prinsip ekuifinalitas, prinsip desentralisasi, prinsip sistem pengelolaan mandiri, dan prinsip inisiatif sumber daya manusia.

Menurutnya, prinsip ekuifinalitas didasarkan pada teori manajemen modern yang berasumsi bahwa terdapat cara yang berbeda-beda untuk mencapai suatu tujuan. MBS menekankan fleksibilitas sehingga sekolah harus dikelola oleh warga sekolah menurut kondisi mereka masing-masing. Perbedaan kondisi sekolah dapat dilihat dari aspek perbedaan tingkat akademik siswa dan situasi komunitasnya, sekolah tidak dapat dijalankan dengan struktur yang standar di seluruh kota, provinsi, apalagi negara. Oleh

karena itu permasalahan yang dihadapi sekolah, harus dapat dipecahkan sekolah dengan cara yang paling tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisinya. Walaupun sekolah yang berbeda memiliki masalah yang sama, cara penanganannya akan berlainan antara sekolah yang satu dengan yang lain.

Prinsip equifinalitas menimbulkan sejumlah konsekuensi. *Pertama*, guru sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan pembelajaran mempunyai kewenangan untuk memilih, menentukan metode, alat dan sumber belajar yang ia yakini efektif untuk mencapai tujuan pembelajaran dan ia akan mempertanggungjawabkannya. *Mengapa demikian?* Karena berbagai kebijakan pendidikan nasional yang ada sekarang ini menuntut kreativitas dan fleksibilitas dalam mendesain pembelajaran, termasuk materi pembelajaran yang disusun untuk mencapai kompetensi standar yang ditetapkan. Contoh kebijakan pendidikan nasional adalah *kurikulum tingkat satuan pendidikan* (KTSP).

Kedua, fleksibilitas dalam pengelolaan sekolah. Setiap sekolah dapat merencanakan tujuan dan program sekolah sesuai dengan kondisi sekolah masing-masing, baik dari aspek sumber daya, keuangan, dan kebutuhan baik kebutuhan warga sekolah, orang tua dan masyarakat, dan yang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional. Berdasarkan prinsip ini setiap sekolah akan mempunyai rencana pengembangan sekolah (RPS) dan rencana anggaran dan pendapatan sekolah (RAPBS) yang berbeda-beda, kendati alokasi anggaran yang diberikan atau dimiliki sama nilainya. Prinsip ini membuka kesempatan bagi sekolah untuk kreatif dalam melakukan upaya-upaya inovatif yang diyakini dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sekolah, terutama proses pembelajaran yang lebih kontekstual.

Prinsip desentralisasi dilandasi oleh teori dasar bahwa pengelolaan sekolah dan aktivitas pengajaran tak dapat dielakkan dari kesulitan dan permasalahan. Pendidikan adalah masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya. Prinsip ekuifinalitas mendorong adanya desentralisasi kekuasaan dengan mempersilakan sekolah memiliki ruang yang lebih luas untuk bergerak, berkembang, dan bekerja menurut strategi-strategi unik mereka untuk menjalankan dan mengelola sekolahnya secara efektif.

Oleh karena itu, sekolah harus diberi kekuasaan dan tanggung jawab untuk memecahkan masalahnya secara efektif dan secepat mungkin ketika masalah itu muncul. Dengan kata lain tujuan prinsip desentralisasi adalah efisiensi dalam pemecahan masalah, bukan menghindari masalah.

Saudara, atas dasar itu pula, MBS harus mampu menemukan masalah dan memecahkannya tepat waktu, serta memberi sumbangan yang lebih besar terhadap efektivitas pembelajaran. Tanpa adanya desentralisasi, kewenangan kepada sekolah itu sendiri, maka sekolah tidak akan dapat memecahkan masalahnya secara cepat, tepat dan efisien.

Selanjutnya, pada prinsip pengelolaan mandiri, MBS memberikan kewenangan kepada sekolah menjadi sistem pengelolaan secara mandiri, di bawah kebijakannya sendiri. Dengan prinsip ekuifinalitas dan desentralisasi di atas, sekolah memiliki otonomi tertentu untuk mengembangkan tujuan pembelajaran, strategi manajemen, distribusi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan berdasarkan kondisi mereka masing-masing. Dengan prinsip pengelolaan secara mandiri maka sekolah lebih memiliki inisiatif dan tanggung jawab.

Terakhir, pada prinsip inisiatif manusia mengakui bahwa manusia bukanlah sumber daya yang statis, melainkan dinamis. Oleh karena itu, potensi sumber daya manusia harus selalu digali, ditemukan, dan kemudian dikembangkan. Dengan demikian, lembaga pendidikan harus menggunakan pendekatan pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) yang memiliki konotasi dinamis dan menganggap serta memperlakukan manusia di sekolah sebagai aset yang amat penting dan memiliki potensi untuk terus dikembangkan. Prinsip tersebut menunjukkan pentingnya faktor manusia pada efektivitas organisasi. Perspektif sumber daya manusia menekankan bahwa orang adalah sumber daya berharga di dalam organisasi sehingga butir utama manajemen adalah mengembangkan sumber daya manusia di dalam sekolah untuk berinisiatif. Berdasarkan perspektif ini, maka MBS bertujuan membangun lingkungan yang sesuai untuk warga sekolah agar dapat bekerja dengan baik dan mengembangkan potensinya.

E. KARAKTERISTIK MBS (MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH)

Menurut Nurkholis (2003:56), MBS memiliki 8 karakteristik. *Pertama*, sekolah dengan MBS memiliki misi atau cita-cita menjalankan sekolah untuk mewakili sekelompok harapan bersama, keyakinan dan nilai-nilai sekolah, membimbing warga sekolah di dalam aktivitas pendidikan dan memberi arah kerja. Misi ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap fungsi dan efektivitas sekolah, karena dengan misi ini warga sekolah dapat mengembangkan budaya organisasi sekolah yang tepat, membangun komitmen yang tinggi terhadap sekolah, dan mempunyai inisiatif untuk memberikan tingkat layanan pendidikan yang lebih baik.

Kedua, aktivitas pendidikan dijalankan berdasarkan karakteristik kebutuhan dan situasi sekolah. Hakikat aktivitas sangat penting bagi sekolah untuk meningkatkan kualitas pendidikan, karena secara tidak langsung memperkenalkan perubahan manajemen sekolah dari manajemen kontrol eksternal menjadi model berbasis sekolah. *Ketiga*, terjadinya proses perubahan strategi manajemen yang menyangkut hakikat manusia, organisasi sekolah, gaya pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, dan keterampilan-keterampilan manajemen. Oleh karena itu dalam konteks pelaksanaan MBS, perubahan strategi manajemen lebih memandang pada aspek pengembangan yang tepat dan relevan dengan kebutuhan sekolah.

Keempat, keleluasaan dan kewenangan dalam pengelolaan sumber daya yang efektif untuk mencapai tujuan pendidikan, guna memecahkan masalah-masalah pendidikan yang dihadapi, baik tenaga kependidikan, keuangan dan sebagainya. *Kelima*, MBS menuntut peran aktif sekolah, administrator sekolah, guru, orang tua, dan pihak-pihak yang terkait dengan pendidikan di sekolah. Dengan MBS sekolah dapat mengembangkan siswa dan guru sesuai dengan karakteristik sekolah masing-masing. Dalam konteks ini, sekolah berperan mengembangkan inisiatif, memecahkan masalah, dan mengeksplorasi semua kemungkinan untuk memfasilitasi efektivitas pembelajaran. Demikian halnya dengan unsur-unsur lain seperti guru, orang tua, komite sekolah, administrator sekolah, dinas pendidikan, dan sebagainya sesuai dengan perannya masing-masing. *Keenam*, MBS menekankan hubungan antarmanusia yang cenderung terbuka, bekerja sama, semangat tim, dan komitmen Manajemen Berbasis sekolah yang menguntungkan

Ketujuh, peran administrator sangat penting dalam kerangka MBS, termasuk di dalamnya kualitas yang dimiliki administrator. *Kedelapan*, dalam MBS, efektivitas sekolah dinilai menurut indikator multitingkat dan multisegi. Penilaian tentang efektivitas sekolah harus mencakup proses pembelajaran dan metode untuk membantu kemajuan sekolah. Oleh karena itu, penilaian efektivitas sekolah harus memperhatikan multitingkat, yaitu pada tingkat sekolah, kelompok, dan individu, serta indikator multisegi yaitu *input*, proses dan *output* sekolah serta perkembangan akademik siswa.

Sedangkan menurut MPMBS, karakteristik MPMBS dikategorikan menjadi *input*, proses, dan *output* (Depdiknas, 2002). Selanjutnya, uraian singkat berikut dimulai dari *output* dan diakhiri *input* mengingat *output* memiliki tingkat kepentingan tertinggi, sedang *proses* memiliki tingkat kepentingan satu tingkat lebih rendah dari *output*, dan *input* memiliki tingkat kepentingan dua tingkat lebih rendah dari *output*.

F. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Wohlstetter dan Mohrman, dkk. (1997) mengemukakan, ada empat hal penting yang didesentralisasikan atau kewenangannya diberikan kepada sekolah. *Pertama*, kekuasaan (*power*) untuk mengambil keputusan. *Kedua*, pengetahuan dan keterampilan, termasuk untuk mengambil keputusan yang baik dan pengelolaan secara profesional. *Ketiga*, informasi yang diperlukan oleh sekolah untuk mengambil keputusan. Semula informasi harus dikirim ke pusat untuk pengambilan keputusan di tingkat pusat. Sekarang sekolah mengumpulkan informasi terutama untuk dijadikan pertimbangan dalam pengelolaan sekolah yang bersangkutan. *Keempat*, penghargaan atas prestasi, yang harus ditangani oleh masing-masing sekolah.

Mereka juga menambahkan tiga elemen yang dianggap prasyarat yang bersifat organisasional, yaitu:

1. Panduan instruksional (pembelajaran), seperti rumusan visi dan misi sekolah, panduan dari distrik yang memfokuskan pada peningkatan mutu pembelajaran;
2. Kepemimpinan yang mengupayakan kekompakan (kohesif) dan fokus pada upaya perbaikan/perubahan;
3. Sumber daya yang mendukung pelaksanaan perubahan.

Secara eksplisit, MPMBS (2004) menyatakan bahwa fungsi-fungsi yang sebagian porsinya dapat digarap oleh sekolah dalam kerangka MPMBS ini meliputi:

1. Proses belajar mengajar,
2. Perencanaan dan evaluasi program sekolah,
3. Pengelolaan kurikulum,
4. Pengelolaan ketenagaan,
5. Pengelolaan peralatan dan perlengkapan,
6. Pengelolaan keuangan,
7. Pelayanan siswa,
8. Hubungan sekolah-masyarakat, dan
9. Pengelolaan iklim sekolah.

Pemberian kewenangan pengelolaan (manajemen) pendidikan di tingkat sekolah dapat dibagi ke dalam dua kategori. *Pertama*, dari aspek fungsinya, yang mencakup: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan (*planning, organizing, actuating, controlling*), dan kepemimpinan (*leading*). Fungsi-fungsi ini dilaksanakan oleh sekolah, baik oleh kepala sekolah, guru, dan atau komite sekolah. *Kedua*, bidang teknis yang dikelola oleh sekolah dengan fungsi-fungsi tersebut, yaitu:

- a. Perencanaan dan evaluasi,
- b. Pengembangan kurikulum,
- c. Proses pembelajaran,
- d. Personil (ketenagaan),
- e. Keuangan,
- f. Fasilitas sekolah (sarana-prasarana),
- g. Pelayanan siswa,
- h. Hubungan sekolah sampai masyarakat, serta
- i. Iklim sekolah.

G. RANGKUMAN

Seiring dengan bergulirnya era otonomi daerah, terbukalah peluang untuk melakukan reorientasi paradigma pendidikan menuju ke arah desentralisasi pengelolaan pendidikan. Peluang tersebut semakin tampak nyata setelah dikeluarkannya kebijakan mengenai otonomi pendidikan melalui strategi pemberlakuan manajemen berbasis sekolah (MBS). MBS bukan sekedar mengubah pendekatan pengelolaan sekolah dari yang sentralistik ke desentralistik, tetapi lebih dari itu melalui MBS diyakini akan muncul kemandirian sekolah. Melalui penerapan MBS, kepedulian masyarakat untuk ikut serta mengontrol dan menjaga kualitas layanan pendidikan akan lebih terbuka untuk dibangkitkan. Dengan demikian kemandirian sekolah akan diikuti oleh daya kompetisi yang tinggi akan akuntabilitas publik yang memadai.

Dasar hukum yang melandasi adanya Manajemen Berbasis Sekolah meliputi landasan secara filosofis dan landasan yuridis. Landasan filosofis MBS secara umum adalah cara hidup masyarakat. Maksudnya jika ingin reformasi pendidikan itu sukses maka reformasi tersebut harus berakar pada cara dan kebiasaan hidup warganya. Seandainya reformasi itu peduli terhadap cara dan kebiasaan warganya maka reformasi tersebut akan mendapat dukungan dari segenap lapisan masyarakat. Penyelenggaraan pendidikan melalui proses mencerdaskan kehidupan bangsa dalam konteks idiil negara kita merupakan tanggung jawab pemerintah, sedangkan menurut praktisnya merupakan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah. Tanggung jawab tersebut, dilandasi oleh peran secara profesional.



MANAJEMEN KURIKULUM

A. PENGERTIAN MANAJEMEN KURIKULUM

Untuk memahami arti dari manajemen kurikulum dan pembelajaran sebaiknya kita uraikan dulu makna dari masing-masing kata, yakni “manajemen” dan “kurikulum”. Manajemen merupakan suatu proses *social* yang direncanakan untuk menjamin kerja sama, partisipasi, intervensi dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran tertentu yang telah ditetapkan dengan efektif.

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan melalui proses dan dikelola berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu sendiri. Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah atau organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.

Menurut **Sergiovanni** dan kawan-kawan yang terdapat dalam buku Ibrahim Bafadhal, mengatakan bahwa manajemen sebagai *process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently* (manajemen sebagai proses kerja melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisiensi).

Manajemen adalah proses merencana, mencapai, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Manajemen diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh **Luther Gulick** karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh **Follet** karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan *professional* dituntun oleh kode etik.

Manajemen adalah suatu proses *social* yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan manusia dan sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan pendayagunaan beberapa sumber daya manusia dari suatu institusi yang pelaksanaannya tidak lepas pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta evaluasi atau *flash back* terhadap semua kegiatan yang telah dilakukan.

1. Definisi Kurikulum

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Kurikulum adalah program pendidikan (sekolah) bagi siswa berdasarkan program pendidikan tersebut siswa melakukan berbagai kegiatan belajar, sehingga mendorong perkembangan dan pertumbuhan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kurikulum adalah program pendidikan yang disediakan oleh lembaga pendidikan bagi siswa. Ada beberapa pendapat tentang definisi kurikulum, diantaranya:

- a. Menurut Oemar Hamalik, istilah kurikulum berasal dari bahasa latin, yaitu "*curriculae*" yang artinya jarak yang harus ditempuh oleh seorang pelari. Definisi kurikulum yaitu jangka waktu pendidikan yang harus ditempuh oleh siswa yang bertujuan untuk memperoleh ijazah. (Hamalik, 2005)
- b. Menurut Rusman, bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran

untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. (Prof. Dr. Syafaruddin & Dr. H. Amiruddin MS, 2017)

- c. Menurut Ragan, bahwa kurikulum merupakan seluruh program dan kehidupan dalam sekolah, yakni segala pengalaman anak ada pada tanggung jawab sekolah. Selain itu, kurikulum tidak hanya meliputi bahan pelajaran tetapi hubungan *social* antara guru dan murid, metode mengajar, serta cara mengevaluasi.
- d. Menurut Hilda Tab, bahwa kurikulum sebagai rencana belajar berisi tujuan, materi atau isi, strategi pembelajaran dan evaluasi. (MUNIR, 2009)

B. RUANG LINGKUP MANAJEMEN KURIKULUM

Untuk menjelaskan ruang lingkup manajemen kurikulum, harus di beri batasan terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan kurikulum itu. Kurikulum itu sendiri dapat dipahami dengan arti sempit dan arti luas. Kurikulum dalam arti sempit adalah jadwal pelajaran, sedangkan dalam arti luas adalah semua pengalaman yang diberikan oleh lembaga pendidikan kepada anak didik selama mengikuti pendidikan.

Manajemen kurikulum merupakan bagian integral dari kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan manajemen berbasis sekolah (MBS). Lingkup manajemen kurikulum meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum. Pada tingkat satuan pendidikan kegiatan kurikulum lebih mengutamakan untuk merealisasikan dan merelevansikan antara kurikulum nasional dengan kebutuhan daerah dan kondisi sekolah yang bersangkutan, sehingga kurikulum tersebut merupakan kurikulum yang integritas dengan peserta didik maupun dengan lingkungan dimana sekolah itu berada.

C. PRINSIP DAN FUNGSI MANAJEMEN KURIKULUM

Terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu sebagai berikut:

1. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum
2. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berdasarkan demokrasi
3. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan
4. Efektivitas dan efisiensi, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan

5. Mengarahkan visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum.
6. Proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan nilai-nilai yang baik.

Selain prinsip-prinsip tersebut juga perlu dipertimbangkan kebijakan pemerintah maupun Departemen Pendidikan Nasional, seperti USPN No. 20 tahun 2003, kurikulum pola nasional, pedoman penyelenggara program, kebijaksanaan penerapan manajemen berbasis sekolah,, kebijakan penerapan KTSP, keputusan, dan peraturan pemerintah yang berhubungan dengan lembaga pendidikan atau jenis/jenjang sekolah yang bersangkutan. (Witasoka, 2016)

D. KONSEP DASAR KURIKULUM BERBASIS KTSP

KTSP merupakan singkatan dari kurikulum tingkat satuan pendidikan yang dikembangkan sesuai dengan satuan pendidikan, potensi dan karakteristik sekolah/daerah, *social* budaya, masyarakat setempat, dan karakteristik peserta didik. KTSP merupakan upaya untuk menyempurnakan kurikulum agar lebih familiar dengan guru, karena mereka banyak dilibatkan diharapkan memiliki tanggung jawab yang memadai. KTSP adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan. Penyusunan KTSP dilakukan oleh satuan pendidikan dengan memperhatikan dan berdasarkan standar kompetensi dasar yang dikembangkan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BNSP).

E. MACAM-MACAM KURIKULUM

Berikut sepuluh diantara sejumlah kurikulum yang pernah diterapkan dalam pendidikan di Indonesia setelah kemerdekaan sampai dengan sekarang

1. Rencana Pelajaran 1947 Sesuai namanya, kurikulum ini lahir pada 1947. Kurikulum yang juga dikenal dengan istilah Rencana Pelajaran 1947 ini lebih fokus kepada pembentukan karakter yang merdeka dan berdaulat dalam rangka upaya menyejajarkan bangsa Indonesia dengan bangsa lain di dunia. Pada masa itu konstelasi politik cukup kental sehingga menjadikan perubahan arah pendidikan Indonesia cenderung bersifat politis.
2. Rencana Pelajaran Terurai 1952 Sebagai upaya penyempurnaan kurikulum Rencana Pelajaran 1947, pemerintah membuat Rencana Pelajaran Terurai 1952 yang mengusung konsep tematik sebagai ciri khasnya. Dalam kurikulum ini rencana pelajaran yang akan diajarkan

kepada siswa diwajibkan memperhatikan isi pelajaran dengan menghubungkannya pada konteks kehidupan sehari-hari.

3. Rencana Pendidikan 1964 Kurikulum ini lebih menitikberatkan pada pengembangan moral, kecerdasan, emosional atau artistik, keterampilan, dan jasmani yang disebut sebagai Pancawardhana. Hal ini ditujukan agar masyarakat mendapatkan pengetahuan akademik untuk pembekalan pada jenjang SD. Ada istilah populer yang muncul dalam kurikulum ini yakni hari krida. Istilah ini digunakan untuk menamai hari Sabtu sebagai hari di mana siswa diberi kebebasan untuk berlatih berbagai kegiatan sesuai dengan minat bakatnya. Hal ini merupakan perwujudan konsep pembelajaran aktif, kreatif, dan produktif.
4. Kurikulum 1968 Kurikulum ini difokuskan pada upaya mempertinggi mental, moral, budi pekerti, dan keyakinan beragama. Hal ini dicirikan dengan istilah *correlated subject curriculum* yakni materi pada jenjang pendidikan rendah memiliki korelasi untuk jenjang pendidikan selanjutnya. Berbeda dengan Kurikulum Rencana Pelajaran Terurai 1952 yang bersifat kontekstual, dalam kurikulum ini materi pelajaran tidak mengaitkannya dengan permasalahan faktual di lapangan. Kurikulum ini menjadi embrio lahirnya sistem penjurusan di jenjang kelas 2 tingkatan Sekolah Lanjutan Atas (SLTA).
5. Kurikulum 1975 Seiring dengan arah pembangunan nasional pada kurun waktu tahun tujuh puluhan, arah pendidikan pun mengalami perubahan dengan dibuatnya Kurikulum 1975. Dalam kurikulum ini dikenal istilah PPSI yakni Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional yang merupakan perwujudan dari metode, materi, dan tujuan pengajaran. Dalam kurikulum ini, para guru cenderung disibukkan dengan narasi rinci setiap aktivitas pembelajaran. Catatan lain dalam kurikulum ini adalah perubahan istilah dari pelajaran ilmu alam dan ilmu hayat menjadi ilmu pengetahuan alam. Mata pelajaran lain juga mengalami perubahan seperti ilmu aljabar dan ilmu ukur menjadi pelajaran matematika.
6. Kurikulum 1984 Kurikulum ini lebih menitikberatkan pada upaya menjadikan para siswa lebih aktif belajar. Maka itu dikenal istilah CBSA yakni Cara Belajar Siswa Aktif dalam kurikulum ini. Di antara pelajaran tambahan pada kurikulum yang membagi mata pelajaran siswa menjadi program inti dan program pilihan sesuai minat dan bakat pada SMA ini yakni Pendidikan Sejarah Perjuangan Bangsa (PSPB).
7. Kurikulum 1994 Kurikulum ini dibuat dengan memadukan kurikulum-kurikulum sebelumnya seperti kurikulum 1975 dan 1984. Modifikasi yang dilakukan pada kurikulum ini adalah sistem pembagian waktu pelajaran dari semester ke caturwulan. Perubahan lain di antaranya istilah SMP

diubah menjadi SLTP (Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama), SMA menjadi SMU (Sekolah Menengah Umum). Penambahan program penjurusan dilakukan dalam tiga bidang yakni jurusan IPA, IPS, dan bahasa. Pengurangan mata pelajaran juga dilakukan yakni bidang studi PSPB yang sebelumnya muncul di kurikulum 1984.

8. Kurikulum 2004 Kurikulum yang berbasis pada kompetensi ini memiliki tiga unsur utama yakni pemilihan kompetensi sesuai spesifikasi, indikator evaluasi dalam menentukan keberhasilan pencapaian kompetensi, dan pengembangan pembelajaran. Unsur ini yang mewujudkan lahirnya istilah Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK). Dalam kurikulum ini, lembaga pendidikan formal diberi keleluasaan untuk mengembangkan komponen kurikulum sesuai kondisi sekolah masing-masing dan berdasar kebutuhan peserta didiknya. Dalam kurikulum yang lebih berbasis pada kompetensi daripada materi ini juga terjadi perubahan beberapa istilah dari SLTP kembali menjadi SMP dan SMU menjadi SMA.
9. Kurikulum 2006 Dalam Kurikulum 2006, kewenangan dalam penyusunan kurikulum mengacu desentralisasi sistem pendidikan Indonesia. Pemerintah telah menetapkan standar kompetensi dan kompetensi dasar yang kemudian dikembangkan oleh pendidik melalui silabus berdasarkan karakteristik daerah dan lingkungan masing-masing. Hal ini ditujukan untuk menumbuhkan kemandirian dan dorongan agar sekolah melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif. Istilah yang paling terkenal digunakan dalam kurikulum ini adalah KTSP yakni Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.
10. Kurikulum 2013 Kurikulum ini lahir pada tahun 2013 yang menekankan pada pendidikan karakter dan pembentukan sikap spiritual dan sosial. Seiring waktu berjalan penilaian kompetensi sikap sosial dan spiritual dihilangkan dalam kurikulum 2013 edisi revisi pada tahun 2017. Kompetensi ini hanya diberlakukan untuk mata pelajaran agama dan PPKN. Dalam kurikulum ini guru lebih ditekankan untuk memahami karakter peserta didik sehingga dapat mempermudah proses belajar mengajar di kelas. Beberapa materi mata pelajaran disederhanakan seperti pelajaran Bahasa Indonesia, IPS, dan PPKN. Sementara penambahan materi dilakukan untuk pelajaran Matematika. Kurikulum inilah yang saat ini dipakai dalam sistem pendidikan di Indonesia. Saat ini, pemerintah menawarkan kurikulum baru pada 2022 yang tenar disebut sebagai Kurikulum Paradigma Baru. Kurikulum ini dinilai pemerintah lebih fleksibel dan tidak padat materi. Saat ini Kurikulum Paradigma Baru sudah diuji cobakan di 2.500 sekolah melalui program sekolah penggerak.

F. MANAJEMEN KURIKULUM

Manajemen kurikulum saling berkaitan satu sama lain dalam suatu pendidikan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

1. Profil sekolah

Profil adalah data berupa nama, alamat, kota, tanggal berdirinya atau dilahirkannya sekolah tersebut. Pendataan profil sekolah berisi:

- a. Data, yang berisikan nama sekolah, alamat sekolah, sekolah dibangun, rehab sekolah, nomor sertifikat tanah, akreditasi sekolah.
- b. Pembelajaran, yang berisikan menyangkut kurikulum berapa saja yang dipakai pada sekolah tersebut
- c. Jumlah rombongan belajar
- d. Jumlah siswa dalam 3 tahun terakhir, yang berisikan pendataan berapa jumlah siswa yang terdapat di sekolah tersebut
- e. Standar pendidik dan tenaga kependidikan
- f. Standar sarana dan prasarana yang berisikan pendataan ruang belajar, kantor, ruang guru, ruang perpustakaan, ruang uks, gudang, dan wc

2. Struktur kurikulum

Pola dan susunan mata pelajaran yang baru ditempuh oleh peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Kedalam muatan kurikulum pada setiap mata pelajaran pada setiap satuan pendidikan dituangkan dalam kompetensi yang harus dikuasai peserta didik sesuai dengan pengorganisasian kompetensi inti. (Sa'adilah Rosyadi, n.d.)

3. Keunggulan kurikulum sekolah

Perkembangan kurikulum diharapkan dapat menjadi penentu masa depan anak bangsa. Ada beberapa hal yang sangat penting untuk perubahan atau penyempurnaan kurikulum tersebut, yaitu:

- a. Siswa lebih dituntut untuk aktif, kreatif dan inovatif dalam setiap pemecahan masalah yang merata hadapi di sekolah.
- b. Adanya penilaian dari semua aspek. Penentuan nilai bagi siswa.
- c. Standar penilaian mengarah kepada penilaian berbasis kompetensi seperti sikap, keterampilan, dan pengetahuan.
- d. Guru berperan sebagai fasilitator.

4. Pengembangan muatan *local*

Pendidikan berbasis muatan *local* merupakan bagian-bagian dari semua mata pelajaran dan menjadi mata pelajaran muatan *local*. Adapun contoh pendidikan berbasis muatan *local* yaitu sebagai berikut:

- a. Kesenian
- b. Pendidikan lingkungan
- c. Bahasa sunda
- d. Kegiatan ekstrakurikuler.

5. Pengembangan kecakapan hidup

Kurikulum berbasis kecakapan hidup (*life skill*) adalah kurikulum yang dikembangkan dan dilaksanakan berdasarkan pada kecakapan hidup setiap wilayah atau sekolah itu berada. (Siti Irene Astuti, n.d.)

6. Pengembangan karakter

Cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas setiap individu.

7. Model pembelajaran

Pengembangan pembelajaran yang menarik, menyenangkan dan menghasilkan suatu peningkatan hasil pembelajaran tersebut. Model-model pembelajaran yang terkait antara lain:

- a. Pengembangan kemampuan intelektual
- b. Pengembangan pribadi
- c. Hubungan *social*
- d. Pengembangan perilaku

G. RANGKUMAN

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran dengan titik berat pada usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Sedangkan kurikulum sendiri mempunyai arti yang sempit dan arti yang luas. Kurikulum arti sempit adalah jadwal pelajaran atau semua pelajaran baik teori maupun praktek yang diberikan kepada siswa selama mengikuti suatu proses pendidikan tertentu. Sedangkan dalam arti luas kurikulum diartikan sebagai tiga jenis organisasi, yaitu: kurikulum terpisah, kurikulum berhubungan, dan kurikulum terpadu.



MANAJEMEN TENAGA PENDIDIKAN DAN KEPENDIDIKAN

A. DEFINISI MANAJEMEN

Apakah sebenarnya manajemen itu? Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management* yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Italia, *maneggio* yang diadopsi dari bahasa latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus* yang artinya tangan. Konsep manajemen tidaklah mudah untuk didefinisikan. Apabila kita membuat suatu pembatasan atau definisi tentang manajemen dapatlah dikemukakan sebagai tersebut. “bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*)”.

B. DEFINISI TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

Menurut UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 Ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan Tenaga Kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan Pendidik adalah tenaga

kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

C. DEFINISI MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

Dalam organisasi pendidikan tenaga pendidik dan kependidikan ini merupakan sumber daya manusia potensial yang turut berperan dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan atau pengembangan dan pemberhentian.

D. TUJUAN MANAJEMEN TENAGA PENDIDIKAN DAN KEPENDIDIKAN

Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis, di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi. Berdasarkan (Permendiknas No 8 Tahun 2005) Tugas Ditjen (Direktorat Jendral) PMPTK (Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan) mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan standarisasi teknis di bidang peningkatan mutu pendidik dan kependidikan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan nonformal.

E. FUNGSI DITJEN PMPTK

1. Penyiapan perumusan kebijakan departemen di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.
2. Pelaksanaan kebijakan di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.
3. Penyusunan standar, norma, pedoman, kriteria, dan prosedur di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.
4. Pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan.
5. Pelaksanaan urusan administrasi Direktorat Jenderal.

F. TUJUAN MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Tujuan Manajemen Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan secara umum adalah:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan *stakeholder* internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim kerja yang harmonis.

G. TUGAS DAN FUNGSI TENAGA PENDIDIKAN DAN KEPENDIDIKAN

Berdasarkan UU No 20 Tahun 2003 Pasal 39: (1) Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. (2) Pendidik merupakan tenaga *professional* yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Secara khusus Tugas dan Fungsi tenaga pendidik (Guru dan Dosen) didasarkan pada UU No 14 Tahun 2007, yaitu sebagai agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat. Dalam pasal 6 disebutkan bahwa: kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga *professional* bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Dalam menjalankan Tugas dan Fungsinya secara *professional* tenaga pendidik dan kependidikan harus memiliki kompetensi yang disyaratkan baik oleh peraturan pemerintah maupun kebutuhan masyarakat antara lain: (1) pendidik harus memiliki kualifikasi minimum dan sertifikasi sesuai dengan jenjang kewenangan mengajar, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. (2) pendidik untuk pendidikan formal pada jenjang pendidikan usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dihasilkan oleh perguruan tinggi yang terakreditasi.

Mereka pun memiliki hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas yaitu:

1. Pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh:
 - a. Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial yang pantas dan memadai.
 - b. Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja.
 - c. Pembinaan karier sesuai dengan tuntutan pengembangan kualitas.
 - d. Perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas dan hak atas hasil kekayaan intelektual.
 - e. Kesempatan untuk menggunakan sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan tugas.
2. Pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:
 - a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis.
 - b. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.
 - c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

H. JENIS-JENIS TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

Tenaga Kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Tenaga Struktural

Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pemimpin) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan. (Kepsek, Wakepek, urusan kurikulum, kesiswaan, sapras, dan pelayanan khusus)

2. Tenaga Fungsional

Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan. (Guru, guru BP, pengembangan kurikulum dan teknologi kependidikan, pengembangan tes, dan pustakawan)

3. Tenaga Teknis Kependidikan

Merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis *administrative*. (Laboran, teknisi sumber belajar, pelatih; olahraga, kesenian dan keterampilan. Dan petugas TU)

Tenaga kependidikan merupakan hasil analisis jabatan yang dibutuhkan oleh suatu sekolah atau satuan organisasi yang lebih luas. Sejalan dengan UU No 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan PP No 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan kewenangan provinsi sebagai daerah otonom, maka jenis-jenis tenaga kependidikan dapat bervariasi sesuai kebutuhan organisasi yang bersangkutan.

I. AKTIVITAS MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

1. Perencanaan

Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik Dan Kependidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan Sumber Daya Manusia (SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Walaupun merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan, perencanaan ini sering kali tidak diperhatikan dengan seksama. Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Di negara kita status kepegawaian tenaga pendidik dan kependidikan terbagi dua yaitu berstatus PNS dan *Non* PNS dan berada bawah naungan Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Agama.

Penyusunan kebutuhan tenaga dilakukan untuk menjawab pertanyaan pegawai yang dibutuhkan dan mengetahui tentang jumlah tenaga dan kualifikasi yang diperlukan pada setiap unit organisasi baik segi kuantitas maupun kualitas memenuhi kebutuhan organisasi. Penyusunan analisis kebutuhan tenaga dilakukan setiap akhir tahun anggaran untuk menghitung kebutuhan tenaga tahun berikutnya.

2. Seleksi

“*Selection*” atau seleksi didefinisikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan dimana individu dipilih untuk mengisi suatu jabatan yang didasarkan pada penilaian terhadap seberapa besar karakteristik individu yang bersangkutan, sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh jabatan tersebut.

a. Proses Seleksi

Dalam proses seleksi pegawai perlu ditetapkan suatu dasar yang rasional dan seragam serta diterapkan secara tegas sehingga akan memberikan keyakinan kepada para pelamar, masyarakat, dan pegawai sekolah bahwa kemampuan merupakan *factor* kunci yang menentukan diterima atau ditolaknya seorang calon. Dengan demikian, pendidikan perlu dibekali dengan suatu instrumen pengawasan untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas para pegawai dan para pejabat yang memegang tanggung jawab tertinggi dalam seleksi seluruh pegawai harus memiliki suatu dasar yang kuat dalam menilai proses seleksi tersebut.

b. Pra Seleksi

Inti dari tahap pra seleksi adalah bahwa suatu sistem keputusan yang dijabarkan dalam bentuk prosedur dan kebijakan sistem dapat membantu memfokuskan upaya organisasi dalam mencapai tujuan seleksi.

Terdapat dua tugas utama pengujian dalam tahap pra seleksi, yaitu:

1. Pengembangan kebijakan seleksi.

Dasar pengembangan sistem rencana gabungan dalam seleksi personal dimulai dari dewan pendidikan. Kebijakan dewan mengidentifikasi kewenangan dewan berkaitan dengan seleksi, dan kebijakan tersebut dipergunakan sebagai pedoman umum dalam proses seleksi, pendekatan terhadap kebijakan seleksi adalah dengan menghubungkan kebijakan umum tentang sumber daya manusia dengan kebijakan seleksi.

2. Keputusan prosedur pra seleksi.

Kerangka pengembangan keputusan prosedur pra seleksi, meliputi:

- a. Hukum dan per UU seleksi, yaitu upaya meminimalisasi permasalahan hukum yang berkaitan dengan aktivitas seleksi.
- b. Komponen keputusan seleksi, yaitu mengembangkan ukuran-ukuran yang akan digunakan sebagai *predictor* kinerja atau keberhasilan.
- c. *Predictor* atau alat untuk memprediksi keberhasilan keputusan seleksi, seperti: wawancara, biodata formulir lamaran, wawancara lanjutan, pengujian personal.

c. Seleksi

Proses seleksi difokuskan pada pertanyaan sejauh mana kecocokan antara pelamar dan segala kualitasnya dengan tuntutan-tuntutan jabatan. Sebagai konsekuensinya, penting dilakukan penyelidikan referensi dan latar belakang mereka yang lolos proses penyaringan awal. Semakin penting jabatan yang dilamar dalam organisasi, semakin berat atau rumit penyelidikan yang seharusnya dilakukan. Dalam konteks ini, ada dua aspek yang penting dicermati, yaitu:

1. Penilaian data dan pelamar

Ada tiga tipe ukuran yang dapat digunakan secara selektif sebelum mengambil keputusan dalam kasus dimana informasi yang dibutuhkan sulit diperoleh melalui saluran-saluran tradisional. Ketiga tipe yang dimaksud adalah:

- a. Ujian fisik (tes kesehatan) sebelum bekerja.
- b. Tes kecanduan obat-obat terlarang.
- c. Latihan-latihan simulasi perilaku, baik secara manual maupun komputerisasi.

2. Implikasi tanggung jawab dari keputusan seleksi

Organisasi proses seleksi membutuhkan serangkaian keputusan seperti bagaimana yang paling baik dilakukan agar dapat memfungsikan jabatan secara efisien dan efektif. Setiap pihak masing-masing memiliki tanggung jawab dalam aktivitas seleksi, seperti pengembangan kebijakan seleksi, organisasi dan administrasi seleksi, penentuan anggaran seleksi, pengembangan pedoman jabatan, formulasi *criteria* seleksi, pengembangan format administrasi dan arsip untuk memfasilitasi proses seleksi, dan kegiatan seleksi lainnya.

d. Pasca Seleksi

Setelah mengevaluasi para pelamar suatu jabatan, tahap berikutnya adalah membuat keputusan individual mengenai setiap pelamar berdasarkan data pelamar dan pertimbangan efektivitas pelamar untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu, perlu juga dibuat keputusan tentang batasan pekerjaan yang seharusnya dilaksanakan. Keputusan seleksi dilaksanakan dengan sistem yang memutuskan untuk menerima atau menolak pelamar, atau sebaliknya, pelamar yang mengambil keputusan ini.

Dalam pasca seleksi ini, paling sedikit ada dua hal yang penting diperhatikan, yakni yang berkaitan dengan kontrak dan kerangka pekerjaan.

1. Kontrak

Kontrak merupakan suatu kesepakatan antara dua orang atau lebih untuk tidak melakukan pelanggaran-pelanggaran nyata dan mematuhi perjanjian-perjanjian kontrak. Komponen-komponen kontrak pada umumnya adalah sebagai berikut:

- a. *"mutual assent"* (suasana atau kondisi penawaran dan penerimaan).
- b. Konsiderasi.
- c. Pihak-pihak kompeten yang sah (legal).
- d. Pengembangan *"subject matter"* yang tidak dihambat oleh hukum.
- e. Kesepakatan dalam bentuk yang dituntut oleh hukum (peraturan).

2. Batasan atau kerangka kerja

Sebelum menyelesaikan proses seleksi, pelamar dan organisasi harus membuat suatu perjanjian berdasarkan batasan atau kerangka kerja. Pengadaan perjanjian ini sangat penting karena dapat dicapai pemahaman sepenuhnya antara dua pihak dan kondisi-kondisi kerja yang melakukan perjanjian kerja.

Tujuan utama dari seleksi adalah untuk:

Mengisi kekosongan jabatan dengan personil yang memenuhi persyaratan yang ditentukan dan dinilai mampu dalam:

- a. Menjalankan tugas dalam jabatan tersebut.
- b. Mendapatkan kepuasan dalam jabatannya sehingga dapat bertahan dalam sistem.
- c. Menjadi *contributor* efektif bagi pencapaian tujuan dalam sistem.
- d. Memiliki motivasi untuk mengembangkan diri.
- e. Membantu meminimalisasi pemborosan waktu, usaha, dan biaya yang harus diinvestasikan bagi pengembangan pendidikan para pegawai.

3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses yang berlangsung terus menerus berkaitan dengan fungsi-fungsi manajerial kerja. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.

Berdasarkan definisi di atas manajemen kinerja tenaga pendidik dan kependidikan itu meliputi:

- a. Fungsi kerja esensial yang diharapkan oleh tenaga pendidik dan kependidikan.
- b. Seberapa besar kontribusi pekerjaan pendidik dan kependidikan bagi pencapaian tujuan pendidikan.

- c. Apa arti konkrit mengerjakan pekerjaan yang baik.
- d. Bagaimana tenaga kependidikan dan dinas bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki maupun mengembangkan kinerja yang ada sekarang.
- e. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
- f. Mengenali berbagai hambatan kerja dan menyingkirkannya.

Bila manajemen kinerja dipergunakan dengan tepat, banyak sekali keuntungan yang dapat diperoleh. Menurut Robert Bacal (2002:6) ada beberapa keuntungan manajemen kinerja yaitu:

- a. Bagi para manajer: mengurangi keterlibatannya dalam manajemen mikro, menghemat waktu, dengan membantu para karyawan mengambil keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan, mengurangi kesalahpahaman yang menghabiskan waktu diantara para staf tentang siapa yang bertanggung jawab atas apa, mengurangi frekuensi situasi dimana para manajer tidak memiliki informasi pada saat membutuhkannya.
- b. Bagi karyawan: memperoleh pengetahuan yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab mereka.
- c. Bagi organisasi: organisasi akan bekerja lebih efektif bila tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja lebih kecil serta tanggung jawab semua karyawan semuanya terhubungkan.

a. *Criteria* Manajemen Kinerja yang Baik

Sistem manajemen kinerja yang seperti apa yang akan kita gunakan tentunya akan sangat tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing-masing organisasi. Walaupun demikian Cascio yang dikutip Achmad S Ruky (2004:35) agar sebuah manajemen kinerja yang efektif hendaknya memiliki syarat-syarat sebagai berikut.

- 1. *Relevance*: hal-hal atau faktor-faktor yang diukur adalah yang relevan dan terkait dengan pekerjaannya, apakah itu *outputnya*, prosesnya dan *inputnya*.
- 2. *Sensitivity*: sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.
- 3. *Reliability*: sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, sahih, akurat, konsisten, dan stabil.

4. *Acceptability*: sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.
5. *Practicability*: semua *instrument* misalnya formulir yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua belah pihak tidak rumit dan tidak berbelit-belit.

b. Langkah-langkah Manajemen Kinerja

1. Persiapan pelaksanaan proses.
 2. Penyusunan rencana kerja.
 3. Pengkomunikasian kinerja yang berkesinambungan.
 4. Pengumpulan data, pengamatan, dan dokumentasi.
 5. Mengevaluasi kinerja.
 6. Pengukuran dan penilaian kinerja.
4. Pemberian Kompensasi
- Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program pemberian kompensasi didasarkan pada prinsip adil dan wajar.

Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan serta disiplin.

5. Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

a. Pentingnya Karier

Seorang pekerja hendaknya memiliki pemahaman pola karier yang terbuka baginya. Sondang P. Siagian (2003:206) menyatakan ada tiga pola karier yang harus diketahui oleh seorang pekerja yaitu:

- 1) Sasaran karier yang ingin ia capai dalam arti tingkat kedudukan atau jabatan tertinggi yang mungkin dicapai apabila ia mampu bekerja dengan produktif, loyal pada organisasi, menunjukkan perilaku yang fungsional serta mampu bertumbuh dan berkembang.

- 2) Perencanaan karier dalam arti keterlibatan seseorang dalam pemilihan jalur dan sasaran kariernya.
- 3) Kesiapan mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam rangka pengembangan karier sambil berkarya.

b. Hakikat dan Tujuan Pengembangan Karier

Secara umum hakikat dan tujuan pengembangan karier merupakan proses awal yang harus diketahui dengan jelas. Hakikat akan mengacu pada dasar kekuatan yang membantu proses pengembangan, sedangkan tujuan justru pada apa serta bagaimana meniti karier yang diharapkan.

Prinsip dasar yang dijadikan panduan pengembangan karier terdiri dari:

1. Kemampuan manajerial.
2. Kemampuan fungsional.
3. Keamanan.
4. Kreativitas.
5. Otonomi independen.

Menurut Oteng Sutisna (1989) pengembangan karier hendaknya mempunyai tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Pertumbuhan pribadi.
2. Pengembangan *professional*.
3. Tindakan perbaikan unit atau sistem.
4. Mobilitas ke atas.
5. Efektivitas jabatan.

Hal tersebut membawa implikasi:

1. Pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk perubahan dan peningkatan kemajuan organisasi.
2. Posisi pekerjaan tersebut akan ditinggalkan seseorang padahal posisi strategis merupakan suatu kebutuhan yang dicari-cari kehidupan manusia.

c. Perencanaan Karier

Sondang P. Siagian (2003:207) mengemukakan ada lima hal yang harus dipertimbangkan agar para pegawai dapat menentukan jalur karier dan pengembangan karier yang dapat mereka tempuh yaitu:

1. Perlakuan yang adil dalam berkarier. Perlakuan yang adil itu bisa terwujud apabila *criteria* promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional, dan diketahui secara luas kalangan pegawai.

2. Kepedulian para atasan langsung. Para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karier masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian adalah memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga pegawai tersebut mengetahui potensi yang harus dikembangkan dan kelemahan yang harus diatasi.
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi. Para pegawai umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
4. Minat untuk dipromosikan. Pendekatan yang tepat digunakan dalam berbagai hal menumbuhkan minat pegawai untuk pengembangan karier ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif.
5. Tingkat kepuasan. Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan ukuran keberhasilan yang digunakan adalah berbeda-beda. Tingkat kepuasan akan dicapai pada tingkatan karier yang berbeda pada setiap pegawai.

d. Pengembangan Karier

Betapapun baiknya suatu perencanaan karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan *realistic*, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan *programmatic*.

e. Peranan Departemen SDM Dalam Pengembangan Karier

Peranan Departemen SDM dalam pengembangan karier merupakan suatu kenyataan bahwa dalam usaha menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya, seorang pegawai berangkat dari keinginan memuaskan berbagai jenis kebutuhannya. Oleh karena itu persepsi seorang pekerja tentang kemungkinan meniti karier dalam suatu organisasi akan sangat diwarnai oleh pandangan sampai sejauh mana pemenuhan akan kebutuhan pribadinya.

Sondang P Siagian (2003:221) mengemukakan lima sasaran dalam pengembangan karier pegawai yaitu:

1. Membantu pegawai dalam pengembangan karier masing-masing yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas karena merasa dibantu oleh organisasi dalam meraih kemajuan dalam kariernya yang biasanya mengurangi keinginan pindah keorganisasian yang lainnya.
2. Tersedianya sekelompok pegawai yang memiliki potensi dan kemampuan untuk dipromosikan di masa yang akan datang.

3. Membantu para pelatih mengidentifikasi kebutuhan para pegawai dalam pelatihan dan pengembangan tertentu.
4. Perbaikan dalam prestasi kerja, peningkatan loyalitas dan penumbuhan motivasi di kalangan pegawai.
5. Meningkatkan produktivitas dan mutu kekayaan para pegawai.

f. Pemberhentian

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen SDM. Istilah pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan atau pemutusan hubungan tenaga kerja karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian serius dari pemimpin.

Pemberhentian didasarkan pada UU No 12 Tahun 1964 KUHP, berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada organisasi.

Alasan Pemberhentian:

1. UU.
2. Keinginan perusahaan.
3. Keinginan karyawan.
4. Pensiun.
5. Kontrak kerja berakhir.
6. Kesehatan karyawan.
7. Meninggal dunia.
8. Perusahaan dilikuidasi.

Proses Pemberhentian:

1. Musyawarah karyawan dengan pemimpin.
2. Musyawarah pemimpin serikat buruh dengan pemimpin.
3. Pemutusan berdasarkan keputusan pengadilan negeri.

J. RANGKUMAN

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik (guru, dosen, pamong belajar, instruktur, tutor, widyaiswara) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang amat cepat. Untuk memahami konsep manajemen tenaga pendidik dan kependidikan, kita terlebih dahulu harus mengerti arti

manajemen tenaga pendidik dan kependidikan. Berbagai definisi tentang manajemen telah banyak dikemukakan.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan atau pengembangan dan pemberhentian.

Tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis, di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif, dan berprestasi.



MANAJEMEN KESISWAAN

A. PENGERTIAN MANAJEMEN KESISWAAN

Manajemen kesiswaan (murid) adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien mulai dari penerimaan peserta didik hingga keluarnya peserta didik dari suatu sekolah. Nantinya akan di ketahui *output* dari lembaga tersebut sudah baik atau belum dari manajemen kesiswaan tersebut.

Manajemen Peserta Didik atau Pupil *Personnel Administration* sebagai 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 ia matang di sekolah. Sehingga peserta didik akan memiliki kemampuan untuk terjun ke masyarakat dengan di bekali dari sekolah melalui manajemen kesiswaan.

Manajemen Kesiswaan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa, pembinaan sekolah mulai dari penerimaan siswa, pembinaan siswa berada di sekolah, sampai dengan siswa menamatkan pendidikannya mulai penciptaan suasana yang kondusif terhadap berlangsungnya proses belajar mengajar yang efektif.

Mulyono mengemukakan bahwa manajemen kesiswaan adalah seluruh proses kegiatan yang di rencanakan dan di usahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinu terhadap seluruh siswa (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses PBM secara efektif dan efisien.

Manajemen kesiswaan juga berarti seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien mulai dari penerimaan peserta didik hingga keluarnya peserta didik dari suatu sekolah.

Dari beberapa pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa manajemen kesiswaan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa mulai dari penerimaan peserta didik hingga keluarnya peserta didik dari suatu sekolah.

B. TUJUAN DAN FUNGSI MANAJEMEN KESISWAAN

Manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional yang penting dalam kerangka manajemen sekolah. Tujuan umum manajemen kesiswaan adalah untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Dan berjalan secara efektif dan efisien. Selain itu manajemen kesiswaan di sekolah secara baik dan berdaya guna akan membantu seluruh staf maupun masyarakat untuk memahami kemajuan sekolah. Mutu dan derajat suatu sekolah tergambar dalam sistem sekolahnya. mengembangkan seluruh kemampuan warga sekolah untuk lebih profesional dan terlatih.

Secara umum tujuan manajemen kesiswaan adalah untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib, teratur serta dapat mencapai tujuan pendidikan sekolah. Selain itu manajemen kesiswaan di sekolah secara baik dan berdaya guna akan membantu seluruh staf maupun masyarakat untuk memahami kemajuan sekolah. Mutu dan derajat sekolah tergambar dalam system sekolahnya.

Jadi tujuan manajemen kesiswaan adalah mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan serta serta sebagai wahana bagi siswa untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin.

C. PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN KESISWAAN

Berkenaan dengan manajemen kesiswaan ada beberapa prinsip dasar yang harus mendapat perhatian berikut ini, yaitu:

1. Siswa harus diperlukan sebagai subyek dan bukan obyek
2. Keadaan dan kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan sebagainya.
3. pada dasarnya siswa hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan.
4. Pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga afektif dan psikomotorik.

Adapun kewajiban siswa adalah:

1. Ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan
2. Mematuhi ketentuan peraturan yang berlaku.
3. menghormati tenaga kependidikan
4. Ikut memelihara sarana dan prasarana serta kebersihan dan ketertiban serta keamanan sekolah yang bersangkutan.

Jadi dalam manajemen kesiswaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip yang ada agar siswa melaksanakan kewajibannya dan mendapatkannya.

D. RUANG LINGKUP MANAJEMEN KESISWAAN

Kegiatan administrasi siswa dapat didaftar melalui gambaran bahwa lembaga pendidikan diumpamakan sebuah transformasi, yang mengenal masukan (*input*). Pengelolaan didalam transformasi (proses) dan keluaran (*output*). Dengan demikian penyajian penjelasan administrasi siswa dapat diurutkan menurut aspek-aspek tersebut. Dengan melihat pada proses memasuki sekolah sampai murid meninggalkannya, terdapat 4 (empat) kelompok pengadministrasian yaitu: (1) penerimaan murid, (2), pencatatan prestasi belajar (3) pencatatan bimbingan dan penyuluhan serta (3). Monitoring. Oleh karena itu manajemen kesiswaan akan membahas penerimaan siswa baru, pencatatan prestasi siswa, pencatatan bimbingan dan penyuluhan.

1. Penerimaan Siswa Baru

a. Penetapan persyaratan siswa yang akan diterima.

Setiap sekolah berbeda dalam menetapkan persyaratan calon siswa baru yang akan di terima. Pada umumnya persyaratan itu menyangkut: aspek waktu, persyaratan dan proses penerimaan siswa baru. Penerimaan siswa baru harus di lakukan sedemikian rupa, sehingga kegiatan mengajar-belajar

sudah dapat di mulai pada hari pertama setiap tahun ajaran baru. Setiap sekolah berbeda dalam menetapkan persyaratan calon siswa baru yang akan di terima. Pada umumnya persyaratan itu menyangkut: aspek: umur, kesehatan, kemampuan hasil belajar dan persyaratan administrasi lainnya.

Persyaratan untuk masuk SMA adalah sebagai berikut

- 1) Besarnya uang pendaftaran
- 2) Berapa rata-rata nilai raport yang bisa diterima sebagai pendaftar
- 3) STTB/ijazah dan *foto copy* ijazah terakhir yang sudah di sahkan oleh yang berwenang
- 4) Pas foto (selain jumlah ditentukan juga ukurannya)

Cara Penerimaan siswa baru yaitu : Pertama, berdasarkan hasil Tes masuk yaitu siapa yang diterima dari calon peserta didik yang mendaftar, ditentukan berdasarkan hasil tes yang diadakan. Sekolah menentukan nilai batas lulus, calon yang memperoleh nilai tes masuk sama atau lebih tinggi dari nilai batas lulus dinyatakan diterima. Kedua Berdasarkan Hasil UAN (Ujian Akhir Nasional). Dengan cara ini filter atau penyaring diterimanya calon peserta didik yang mendaftar didasarkan pada posisi jumlah NEM yang dimiliki dikaitkan dengan posisi jumlah NEM dari semua pendaftar. Semua calon di rangking menurut jumlah NEM .Penentuan siapa yang diterima hingga NEM tertentu, sampai jumlah peserta didik yang diperlukan sekolah terpenuhi.

b. Pembentukan Panitia penerimaan siswa baru

Panitia penerimaan siswa baru di lakukan sekali setahun. Oleh karena itu dibentuk khusus untuk itu dan dibubarkan setelah kegiatan selesai. Panitia penerimaan siswa baru terdiri dari kepala sekolah dan beberapa guru yang ditunjuk untuk mempersiapkan segala sesuatu yang di perlukan yakni:

- 1) Syarat-syarat pendaftaran murid baru
- 2) Formulir Pendaftaran
- 3) Pengumuman
- 4) Buku pendaftaran
- 5) Waktu pendaftaran
- 6) Jumlah calon yang diterima.

c. Masa Orientasi Siswa Baru

Orientasi siswa baru adalah kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan sekolah. Tujuan orientasi siswa baru yaitu agar peserta didik dapat mengerti dan mentaati segala peraturan yang berlaku di sekolah, Agar peserta didik dapat

berpartisipasi aktif dalam kegiatan-kegiatan yang di selenggarakan sekolah, dan agar peserta didik siap menghadapi lingkungannya yang baru baik secara fisik, mental dan emosional sehingga ia merasa betah dalam mengikuti proses pembelajaran di sekolah serta dapat menyesuaikan dengan kehidupan sekolah.

Sebelum siswa baru menerima pelajaran biasa di kelas-kelas, ada sejumlah kegiatan yang harus diikuti oleh mereka selama OSPEK. Kegiatan-kegiatan itu di antara lain adalah:

- 1) Perkenalan dengan para guru dan staf sekolah
- 2) Perkenalan dengan siswa lama dan pengurus OSIS
- 3) Penjelasan tentang program sekolah
- 4) Penjelasan tentang tata tertib sekolah
- 5) Mengenal fasilitas pendidikan yang dimiliki sekolah
- 6) Penjelasan tentang struktur organisasi sekolah.

Waktu MPLS juga untuk penelusuran bakat-bakat khusus dan siswa baru, misalnya penelusuran bakat-bakat olah raga, bakat-bakat seni, bakat-bakat menulis (mengarang). Oleh karena itu selama MPLS banyak diisi kegiatan-kegiatan pertandingan olah raga, lomba menyanyi, pidato, dan sebagainya.

Setelah proses penerimaan siswa baru, maka kegiatan kesiswaan selanjutnya yang perlu dilaksanakan adalah pengelompokan siswa. Pengelompokan siswa diadakan dengan maksud agar pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar berjalan lancar, tertib sehingga dapat tercapai tujuan-tujuan pendidikan yang telah diprogramkan.

Ada dua jenis pengelompokan siswa yang dilaksanakan di, diantaranya yaitu pengelompokan menurut kelas dan pengelompokan berdasarkan rangking. Hal ini dengan tujuan untuk memilahkan mana siswa yang kemampuannya lebih dan kurang. dikarenakan adanya penguatan dalam pengajaran atau dalam arti lain siswa dalam memahami pelajaran dapat secara merata atau seimbang.

2. Pendataan Kemajuan Belajar Siswa

Keberhasilan kemajuan dan prestasi belajar para siswa memerlukan data yang otentik, dapat dipercaya dan memiliki keabsahan. Data ini diperlukan untuk mengetahui dan mengontrol keberhasilan atau prestasi oleh kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di sekolah. Kemajuan belajar siswa secara periodik harus dilaporkan kepada orang tua sebagai masukan untuk berprestasi dalam proses pendidikan dan membimbing anaknya dalam belajar baik di rumah maupun di sekolah.

3. Bimbingan dan Pembinaan Disiplin Siswa

- a. **Bimbingan** *Guidance as the proces of assiting individuals in making life adjustment, it is needed in the home, school, community and in the other all phases, of the individuals environment*". (Bimbingan adalah proses untuk membantu individu di dalam membuat keputusan hidup yang positif, hal ini diperlukan di rumah, sekolah, dan di lingkungan sosial serta di setiap individu berada). Secara khusus layanan bimbingan bertujuan untuk membantu siswa agar dapat tercapai tujuan-tujuan perkembangan meliputi aspek pribadi, sosial, belajar dan karier bimbingan pribadi; sosial dalam mewujudkan pribadi yang taqwa, mandiri dan bertanggung jawab.
- b. **Pembinaan Disiplin Siswa** Konsep disiplin berkaitan dengan tata tertib, aturan, atau norma dalam kehidupan bersama yang melibatkan orang banyak. Disiplin merupakan kepatuhan kepada peraturan tata tertib, aturan, atau norma, dan lain sebagainya. Menurut asal-usul kata disiplin berasal dari kata "*discipline*" yakni seorang yang belajar dari satu secara suka rela mengikuti seorang pemimpin. Orang tua dan guru merupakan pimpinan dan anak merupakan murid yang belajar dari mereka cara hidup yang menuju ke hidup yang berguna dan bahagia.

Disiplin sekolah ialah usaha sekolah untuk memelihara perilaku siswa agar tidak menyimpang dan dapat mendorong siswa untuk dapat berperilaku sesuai dengan norma, peraturan, dan tata tertib yang berlaku di sekolah. Disiplin siswa dimaksudkan untuk mengarahkan siswa agar tumbuh dan berkembang sesuai kapasitas dan kemampuan bakat dan minat serta menjadi pribadi yang utuh sebagai makhluk individu dan sosial, cerdas, terampil dan bermoral.

4. Monitoring

Monitoring adalah suatu proses pemantauan untuk mendapatkan informasi tentang pelaksanaan suatu kegiatan yakni manajemen kesiswaan. Kegiatan monitoring adalah suatu kegiatan memonitor atau mengawasi seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seluruh warga sekolah; dalam hal ini difokuskan pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh siswa. Kegiatan monitoring ini dapat dilakukan secara langsung pada kegiatan yang dilakukan oleh siswa dan kegiatan monitoring secara tidak langsung dengan mendengarkan laporan dari orang yang terlibat dalam kegiatan.

E. RANGKUMAN

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kesiswaan merupakan proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa mulai dari penerimaan peserta didik hingga keluarnya peserta didik dari suatu sekolah. tujuan manajemen kesiswaan adalah mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan serta sebagai wahana bagi siswa untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin. terdapat 4 (empat) kelompok pengadministrasian yaitu: (1) penerimaan murid, (2), pencatatan prestasi belajar (3) pencatatan bimbingan dan penyuluhan serta (3). Monitoring.



MANAJEMEN KEUANGAN RKS DAN RKAS

A. PENDAHULUAN

Berdasarkan Permendiknas No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan, setiap sekolah pada semua jenjang pendidikan, termasuk SMP, harus menyusun Rencana Kerja Sekolah RKS dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah RKAS. RKS adalah suatu dokumen yang memuat rencana program pengembangan sekolah empat tahun ke depan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki menuju sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan SNP. RKS berisi rangkaian rencana berbagai upaya sekolah dan pihak lain yang terkait untuk mengatasi berbagai persoalan sekolah yang ada saat ini menuju terpenuhinya SNP. RKAS adalah dokumen yang berisi rencana program pengembangan sekolah satu tahun ke depan yang disusun berdasarkan RKS untuk mengatasi kesenjangan yang ada antara kenyataan dengan yang diharapkan menuju terpenuhinya SNP. Dengan demikian RKS adalah gambaran umum rencana pengembangan sekolah empat tahunan dan RKAS adalah jabaran rinci program sekolah tahunan yang disebut dengan kegiatan, disusun oleh sekolah untuk memenuhi SNP. RKS dan RKAS merupakan satu kesatuan.

B. PENTINGNYA RKS DAN RKAS

RKS dan RKAS sangat penting bagi sekolah untuk:

1. Dijadikan dasar bagi sekolah dalam melaksanakan program-program sesuai dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah;
2. Penentuan prioritas sekolah untuk membuat target yang akan dicapai sebagai dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang;
3. Penentuan langkah-langkah strategis dari kondisi nyata sekolah yang ada sekarang menuju kondisi sekolah yang diharapkan;
4. Pelaksanaan supervisi, monitoring, dan evaluasi keterlaksanaan program dan hasil-hasilnya dalam kerangka memperoleh umpan balik untuk memperbaiki RKS selanjutnya;
5. Dijadikan dasar oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Propinsi, dan Pusat untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi keterlaksanaan program dan hasil-hasilnya dalam kerangka melakukan pembinaan kepada sekolah;
6. Untuk memberikan masukan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Propinsi, dan Pusat dalam kerangka pencapaian standar nasional pendidikan;
7. Untuk memberikan gambaran kepada *stakeholder* sekolah khususnya kepada orang tua siswa/masyarakat terhadap segala bentuk program sekolah yang akan diselenggarakan, baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

C. ISI RKS DAN RKAS

1. RKS Sebagai suatu dokumen, RKS berisi program umum rencana kerja sekolah empat tahunan.
2. RKAS RKAS adalah jabaran operasional dari RKS yang selanjutnya sering disebut dengan Rencana satu tahunan, berisi kegiatan-kegiatan operasional untuk pelaksanaan program yang sudah tertuang dalam RKS.
3. Dijadikan dasar oleh Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Propinsi, dan Pusat untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi keterlaksanaan program dan hasil-hasilnya dalam kerangka melakukan pembinaan kepada sekolah;
4. Untuk memberikan masukan kepada Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, Propinsi, dan Pusat dalam kerangka pencapaian standar nasional pendidikan;

5. Untuk memberikan gambaran kepada *stakeholder* sekolah khususnya kepada orang tua siswa/masyarakat terhadap segala bentuk program sekolah yang akan diselenggarakan, baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

D. DASAR HUKUM PENYUSUNAN RKS DAN RKAS

Penyusunan ini didasarkan atas beberapa landasan hukum, di antaranya adalah:

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301
2. Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen
3. Undang-Undang RI Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional Tahun 2005-2025
4. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
5. Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia Nomor: 19 Tahun 2005, tentang Standar Nasional Pendidikan Lembaran Negara Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4496 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Lembaran Negara Republik 4 Indonesia Tahun 2013 Nomor 71, Tambahan Lembaran Republik Indonesia Nomor 5410
6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 54 Tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Lulusan Pendidikan Dasar dan Menengah;
7. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 71 Tahun 2013 tentang Buku Teks Pelajaran dan Buku Pedoman Guru untuk Pendidikan Dasar dan Menengah
8. Surat Edaran Mendikbud Nomor 156928 MPK.AKR2013 Tanggal 08 November 2013 tentang Implementasi KURIKULUM 2013
9. Surat Edaran Bersama Menteri Dalam Negeri RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 420176SJ dan Nomor: 0258MPK.AKR2014, Hal: Implementasi Kurikulum 2013
10. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2014 Tentang Kurikulum 2013 Sekolah Menengah Pertama Madrasah Tsanawiyah

11. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2014 Tentang Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
12. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2014 Tentang Kegiatan Ekstrakurikuler pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
13. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2014 Tentang Pendidikan Kepramukaan Sebagai Kegiatan Ekstrakurikuler Wajib pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
14. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2014 tentang Mutan Lokal Kurikulum 2013 15. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2014 tentang Pembelajaran pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
15. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 104 Tahun 2014 tentang Penilaian Hasil Belajar oleh Pendidik pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah
16. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 105 Tahun 2014 tentang Pendampingan Pelaksanaan Kurikulum 2013 pada Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah 18. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 Tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah Madrasah Pendidikan Umum
17. Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 129a/U/2004 tentang Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan
18. Kepmendikbud Nomor 044/U/2002 Tentang Dewan Pendidikan dan Komite Sekolah; 5
19. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 160 Tahun 2014 tentang Pemberlakuan Kurikulum Tahun 2006 dan Kurikulum 2013
20. Peraturan Bersama Direktur Jenderal Pendidikan Dasar dan Direktur Jenderal Pendidikan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 5496/CKR/2014 dan Nomor 7915/DKP/2014 Tentang Petunjuk Teknis Pemberlakuan Kurikulum Tahun 2006 dan Kurikulum 2013 pada Sekolah Jenjang Pendidikan Dasar dan Pendidikan Menengah 6.

E. RANGKUMAN

Rencana Kerja Sekolah RKS dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah RKAS. RKS adalah suatu dokumen yang memuat rencana program pengembangan sekolah empat tahun ke depan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki menuju sekolah yang memenuhi Standar Nasional Pendidikan SNP. RKS berisi rangkaian rencana berbagai upaya sekolah dan pihak lain yang terkait untuk mengatasi berbagai persoalan sekolah yang ada saat ini menuju terpenuhinya SNP. RKAS adalah dokumen yang berisi rencana program pengembangan sekolah satu tahun ke depan yang disusun berdasarkan RKS untuk mengatasi kesenjangan yang ada antara kenyataan dengan yang diharapkan menuju terpenuhinya SNP.



MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

A. PENGERTIAN MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

Secara umum manajemen sarana dan prasarana merupakan sebuah proses manajemen terpadu yang mempertimbangkan orang, proses dan tempat dalam konteks organisasi. Dan dapat disimpulkan manajemen sarana dan prasarana merupakan suatu kegiatan untuk mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut KKBI Sarana adalah perlengkapan pembelajaran yang dapat dipindah pindah, sedangkan prasarana adalah fasilitas dasar untuk menjalankan fungsi sekolah madrasah.

Sarana pendidikan antara lain gedung, ruang kelas, meja, kursi serta alat alat media pembelajaran. Sedangkan yang termasuk prasarana antara lain seperti halaman, taman, lapangan, jalan menuju sekolah dan lain lain.

B. FUNGSI MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

Adapun fungsi dari manajemen sarana dan prasarana adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan kebutuhan barang
2. Penganggaran

3. Pengadaan
4. Penyimpanan dan penyaluran
5. Pemeliharaan
6. Penghapusan
7. Pengendalian
8. Memberi dan melengkapi fasilitas untuk segala kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran
9. Memelihara agar tugas-tugas murid yang di berikan oleh guru dapat terlaksana dengan lancar dan optimal.

C. TUJUAN MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

Berikut adalah beberapa tujuan dari manajemen sarana dan prasarana.

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana secara tepat dan efisien pada lembaga pendidikan.
3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personil sekolah.

D. RUANG LINGKUP MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

Manajemen sarana dan prasarana dapat diartikan sebagai kegiatan menata, mulai dari perencanaan atau analisis kebutuhan, pengadaan, inventarisasi, kegiatan distribusi, pemanfaatan, pemeliharaan, pemusnahan dan pertanggungjawaban terhadap barang-barang bergerak dan tidak bergerak, perabot sekolah, alat-alat belajar, dan lain-lain. Dengan adanya kegiatan tersebut, perawatan terhadap sarana dan prasarana dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya, Sehingga bisa meningkatkan kinerja warga sekolah, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan prasarana.

E. PROSES MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

Berikut adalah beberapa proses manajemen sarana dan prasarana.

1. Pengadaan

Pengadaan merupakan segala kegiatan untuk menyediakan semua keperluan barang, benda dan jasa bagi keperluan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain merupakan upaya merealisasikan rencana kebutuhan pengadaan perlengkapan yang telah disusun sebelumnya. Sedangkan pengadaan menurut sarana prasarana menurut tim dosen jurusan administrasi

pendidikan dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya dilakukan dengan cara membeli, hadiah atau sumbangan, tukar menukar, dan sebagainya.

2. Perencanaan

Perencanaan sarana dan prasarana pendidikan merupakan suatu proses analisis dan penetapan kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran sehingga muncullah istilah kebutuhan yang diperlukan (primer) dan kebutuhan yang menunjang.

3. Pendistribusian (kegiatan distribusi)

Menurut Ibrahim Bafadal (2003: 38) bahwa: “Pendistribusian atau penyaluran sarana dan prasarana merupakan kegiatan pemindahan barang dan tanggung jawab dari seorang penanggung jawab penyimpanan kepada unit-unit atau orang-orang yang membutuhkan barang tersebut”.

F. RANGKUMAN

Manajemen sarana dan prasarana merupakan suatu kegiatan untuk mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun fungsi dari manajemen sarana dan prasarana adalah sebagai berikut.

1. Perencanaan kebutuhan barang
2. Penganggaran
3. Pengadaan
4. Penyimpanan dan penyaluran
5. Pemeliharaan
6. Penghapusan
7. Pengendalian
8. Memberi dan melengkapi fasilitas untuk segala kebutuhan yang diperlukan dalam proses pembelajaran
9. Memelihara agar tugas-tugas murid yang diberikan oleh guru dapat terlaksana dengan lancar dan optimal.

Berikut adalah beberapa tujuan dari manajemen sarana dan prasarana.

1. Untuk mengupayakan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan melalui sistem perencanaan dan pengadaan yang hati-hati dan seksama.
2. Untuk mengupayakan pemakaian sarana dan prasarana secara tepat dan efisien pada lembaga pendidikan.

3. Untuk mengupayakan pemeliharaan sarana dan prasarana sekolah, sehingga keberadaannya selalu dalam kondisi siap pakai dalam setiap diperlukan oleh semua personil sekolah



MANAJEMEN HUMAS

A. PENGERTIAN MANAJEMEN HUMAS

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola atau mengatur. Secara terminologi adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan daya manusia dan sumber-sumber lainnya. Sedangkan, Humas dapat diartikan sebagai suatu kegiatan usaha yang terencana untuk menjalin dan membina saling pengertian di antara organisasi dan dukungan masyarakat melalui komunikasi dan sarana lain (media massa) untuk mencapai kemanfaatan dan kesepakatan bersama.

Manajemen humas adalah suatu fungsi manajemen dalam mengembangkan hubungan antara organisasi dengan publik (masyarakat) dengan tujuan membina hubungan kerja sama secara timbal balik di dalam kepentingan bersama dalam rangka mencapai pengakuan yang baik dari publik.

Manajemen humas merupakan suatu komunikasi dua arah antara suatu lembaga dengan masyarakat untuk melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta evaluasi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Manajemen humas difungsikan untuk mendukung dan

memelihara jalur bersama bagi komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerja sama antara organisasi dengan publiknya.

Berdasarkan definisi tersebut, pengertian humas secara umum dapat diartikan sebagai fungsi manajemen yang khas antara pendidikan dengan *public* internal (dosen, guru, karyawan dan mahasiswa/siswi), dan *public* eksternal (orang tua mahasiswa/orang tua siswa, masyarakat dan institusi luar).

Berikut definisi dan pengertian manajemen humas dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Ruslan (2005), manajemen humas adalah komunikasi dua arah antara organisasi dengan publik (masyarakat) secara timbal balik dalam rangka mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan meningkatkan pembinaan kerja sama serta pemenuhan kepentingan bersama.
2. Menurut Wahjosumidjo (2007), manajemen humas adalah suatu proses pengembangan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat yang bertujuan memungkinkan orang tua dan warga wilayah berpartisipasi aktif dan penuh arti di dalam kegiatan pendidikan di sekolah.
3. Menurut Kustadi (2004), manajemen humas adalah suatu fungsi manajemen yang menilai sikap publik, menyatakan kebijaksanaan dan prosedur (tata laksana) seseorang atau suatu organisasi atas dasar kepentingan publik dan melaksanakan rencana kerja untuk memperoleh pengertian dan pengakuan yang baik dari publik.

Dari beberapa definisi di atas, bahwa manajemen humas difungsikan untuk mendukung dan memelihara jalur bersama bagi komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerja sama antara organisasi dengan publiknya. Hubungan masyarakat dapat didefinisikan sebagai komunikasi dua arah secara timbal balik antara organisasi dengan publik dalam rangka mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan meningkatkan pembinaan kerja sama dan memenuhi kepentingan bersama. Jadi hubungan masyarakat pada prinsipnya merupakan kegiatan komunikasi antara organisasi dengan masyarakat dalam arti luas.

B. TUJUAN MANAJEMEN HUMAS

Humas memiliki peran strategis dalam upaya peningkatan mutu lembaga pendidikan. Dengan adanya humas diharapkan terjadi saling pengertian, akibatnya memunculkan sikap kerja sama yang baik antara masyarakat dengan pihak sekolah untuk menanggulangi masalah-masalah pendidikan yang dihadapi oleh kedua belah pihak.

Menurut Riduwan (2014), manajemen humas khususnya di dalam lingkup pendidikan memiliki beberapa tujuan, antara lain yaitu:

1. Mengembangkan pemahaman tentang maksud dan saran-saran dari sekolah.
2. Menilai program sekolah dengan kata-kata kebutuhan-kebutuhan terpenuhi.
3. Mempersatukan orang tua, murid serta guru-guru dalam memenuhi kebutuhan perkembangan peserta didik.
4. Mengembangkan kesadaran akan pentingnya pendidikan sekolah dalam era pembangunan.
5. Membangun dan memelihara kepercayaan terhadap sekolah.
6. Memberitahu masyarakat tentang pekerjaan sekolah.
7. Mengerahkan bantuan dan dukungan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah.

Humas juga mempunyai peranan yang sangat penting dalam kehidupan berorganisasi, karena hidup matinya sebuah perusahaan atau organisasi tergantung terhadap peranan humas. Hal ini tak lepas dari kegiatan yang mereka lakukan berhubungan langsung dengan seluruh publik lembaga pendidikan, dan pada dasarnya keberadaan sebuah lembaga pendidikan amatlah tergantung pada publik. Jika seorang humas dapat menciptakan suasana yang harmonis, saling kepercayaan antara pihak lembaga dan publik maka humas tersebut telah melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik.

Menurut Nasution (2010), peran humas di lembaga pendidikan yaitu sebagai berikut:

1. Membina hubungan harmonis kepada publik intern (dalam lingkungan lembaga pendidikan, seperti: dosen/guru, tenaga administrasi, dan siswa), dan hubungan kepada publik ekstern (di luar lembaga pendidikan, seperti: orang tua siswa, dan di luar lembaga pendidikan).
2. Membina komunikasi dua arah antara publik internal (dosen/guru, karyawan, dan mahasiswa/siswa), dan publik eksternal (lembaga luar/ instansi, masyarakat, dan media massa) dengan menyebarkan pesan, informasi dan publikasi hasil penelitian, dan berbagai kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan pimpinan.
3. Mengidentifikasi dan menganalisis suatu opini atau berbagai persoalan, baik yang ada di lembaga pendidikan maupun yang ada di masyarakat.
4. Berkemampuan mendengar keinginan atau aspirasi-aspirasi yang terdapat di dalam masyarakat.

5. Bersikap terampil dalam menerjemahkan kebijakan-kebijakan pimpinan dengan baik.

C. FUNGSI MANAJEMEN HUMAS

Fungsi manajemen humas adalah membantu manajemen dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan dan mengembangkan hubungan yang baik dengan berbagai macam publik. Fungsi manajemen humas dalam menyelenggarakan komunikasi timbal balik antara organisasi yang diwakilinya dengan masyarakat sebagai sasaran pada akhirnya dapat menentukan sukses atau tidaknya tujuan dan citra yang hendak dicapai oleh organisasi yang bersangkutan.

Menurut Nasution (2010), beberapa fungsi manajemen humas di lembaga pendidikan yaitu:

1. Mampu sebagai mediator dalam menyampaikan komunikasi secara langsung (komunikasi tatap muka) dan tidak langsung (melalui media pers) kepada pimpinan lembaga dan publik intern (guru, karyawan, dan siswa/i).
2. Mendukung dan menunjang kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan mempublikasikan lembaga pendidikan. Dalam hal ini Humas bertindak sebagai pengelola informasi kepada publik intern dan publik ekstern, seperti: menyampaikan informasi kepada pers dan promosi.
3. Menciptakan suatu citra yang positif terhadap lembaga pendidikannya.

Sedangkan menurut Ruslan (2001), secara umum manajemen humas memiliki beberapa fungsi, yaitu sebagai berikut:

1. Menunjang kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Membina hubungan harmonis antara organisasi dengan publik internal dan publik eksternal.
3. Menciptakan komunikasi dua arah dengan menyebarkan informasi dari organisasi kepada publiknya dan menyalurkan opini publik kepada organisasi.
4. Melayani publik dan menasihati pimpinan organisasi demi kepentingan umum.
5. Operasionalisasi dan organisasi *public relations* adalah bagaimana membina hubungan harmonis antara organisasi dengan publiknya, untuk mencegah terjadinya rintangan psikologis, baik yang ditimbulkan dari pihak publiknya.

D. TUGAS MANAJEMEN HUMAS

Manajemen humas dalam fungsinya bertugas untuk mendukung dan memelihara jalur bersama bagi komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerja sama antara organisasi dengan publiknya. Manajemen humas berfungsi sebagai media dalam menjembatani antara sekolah dan masyarakat yang nantinya sekolah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat harus memenuhi kebutuhan masyarakatnya.

Menurut Rumanti (2009), terdapat beberapa tugas pokok manajemen humas, yaitu sebagai berikut:

Menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas penyampaian informasi secara lisan, tertulis, melalui gambar (visual) kepada publik, supaya publik mempunyai pengertian yang benar tentang organisasi atau perusahaan, tujuan serta kegiatan yang dilakukan.

1. Memonitor, merekam dan mengevaluasi tanggapan serta pendapat umum masyarakat. Di samping itu, menjalankan dan bertanggung jawab terhadap kehidupan kita bersama dengan lingkungan. Karena mereka ikut menentukan kehidupan organisasi apabila kita tidak saling mengganggu, perlu diajak berunding, demi kebaikan semua pihak tak ada yang dirugikan.
2. Memperbaiki citra organisasi. Citra organisasi bisa merupakan citra dari pemimpin, ada citra yang menjadi keinginan, harapan dan sebagainya. Citra yang bisa mendapat kepercayaan adalah citra dari kenyataan identitas organisasi.
3. Tanggung jawab sosial. Humas merupakan instrumen untuk bertanggung jawab terhadap semua kelompok yang berhak terhadap tanggung jawab tersebut. Terutama kelompok publik sendiri, publik internal dan pers. Penting diusahakan bahwa seluruh organisasi bersikap terbuka dan jujur terhadap semua kelompok atau publik yang ada hubungannya dan memerlukan informasi. Suatu organisasi mempunyai kewajiban adanya usaha untuk pelayanan sosial yang harus menjadi tanggung jawab.
4. Komunikasi. Humas mempunyai bentuk komunikasi yang khusus, komunikasi timbal-balik, pengetahuan komunikasi menjadi modalnya. Dalam fungsinya, komunikasi itu sentral perlu juga untuk dimiliki adalah pengetahuan manajemen dan kepemimpinan, struktur organisasi.

E. RUANG LINGKUP MANAJEMEN HUMAS

Menurut Rumanti (2009), manajemen humas dalam sebuah organisasi memiliki beberapa ruang lingkup aktivitas, yaitu sebagai berikut

1. *Publisitas*

Salah satu kegiatan Humas adalah publisitas, yaitu kegiatan menempatkan berita mengenai seseorang, organisasi atau perusahaan di media massa. Dengan kata lain, publisitas adalah upaya orang atau organisasi agar kegiatannya diberitakan media massa.

2. *Pemasaran*

Tujuan Humas dalam pemasaran ini adalah untuk menyampaikan pesan kepada khalayak yang bukan menjadi pelanggan (*customer*) dari perusahaan tempat Humas itu berada. Perusahaan memasang iklan jika merasa pandangan perusahaan terhadap suatu isu tidak diberitakan secara proporsional atau jika perusahaan merasa publik tidak memahami isu yang berkembang.

3. *Public Affairs*

Organisasi atau perusahaan harus menjalin hubungan yang harmonis dengan pemerintah karena pemerintah mengeluarkan peraturan yang harus dipatuhi oleh perusahaan. *Pubic affairs* bertugas untuk memengaruhi kebijakan publik yang dapat mendukung tujuan perusahaan.

4. *Manajemen Isu*

Manajemen isu (*issues management*) merupakan upaya organisasi atau perusahaan untuk melihat kecenderungan isu atau opini publik yang muncul di tengah masyarakat dalam upaya organisasi atau perusahaan untuk memberikan tanggapan atau respon yang sebaik-baiknya.

5. *Lobi*

Organisasi bisnis di Negara maju seperti Amerika Serikat sudah lazim menunjuk suatu tim Humas untuk melakukan pendekatan atau lobi (*lobbying*) dengan lembaga-lembaga yang bertanggung jawab terhadap pembentukan hukum undang-undang baru dengan harapan undang-undang baru yang akan dikeluarkan itu tidak akan merugikan organisasi bersangkutan.

6. *Hubungan Investor*

Tugas hubungan investor sangat sering berkaitan dengan masalah keuangan sehingga bidang ini sering pula disebut dengan *financial relations*. Penyebaran informasi yang memengaruhi pengertian pemegang saham dan investor secara umum mengenai posisi keuangan dan prospek perusahaan, dan termasuk pula dalam tujuan *financial relations* adalah perbaikan hubungan antara perusahaan dengan pemegang saham.

F. RANGKUMAN

Manajemen humas adalah suatu fungsi manajemen dalam mengembangkan hubungan antara organisasi dengan publik (masyarakat) dengan tujuan membina hubungan kerja sama secara timbal balik di dalam kepentingan bersama dalam rangka mencapai pengakuan yang baik dari publik. Manajemen humas merupakan suatu komunikasi dua arah antara suatu lembaga dengan masyarakat untuk melakukan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta evaluasi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi. Manajemen humas difungsikan untuk mendukung dan memelihara jalur bersama bagi komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerja sama antara organisasi dengan publiknya.

Berdasarkan definisi tersebut, pengertian humas secara umum dapat diartikan sebagai fungsi manajemen yang khas antara pendidikan dengan *public* internal (dosen, guru, karyawan dan mahasiswa/siswi), dan *public* eksternal (orang tua mahasiswa/orang tua siswa, masyarakat dan institusi luar).

Manajemen humas difungsikan untuk mendukung dan memelihara jalur bersama bagi komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerja sama antara organisasi dengan publiknya. Hubungan masyarakat dapat didefinisikan sebagai komunikasi dua arah secara timbal balik antara organisasi dengan publik dalam rangka mendukung fungsi dan tujuan manajemen dengan meningkatkan pembinaan kerja sama dan memenuhi kepentingan bersama. Jadi hubungan masyarakat pada prinsipnya merupakan kegiatan komunikasi antara organisasi dengan masyarakat dalam arti luas.



PELAYANAN PRIMA (*SERVICE EXCELLENT*)

A. PENGERTIAN PELAYANAN PRIMA

Menurut kamus besar bahasa Indonesia pengertian melayani adalah membantu menyiapkan apa yang diperlukan seseorang. Sedangkan pengertian pelayanan adalah usaha melayani kebutuhan orang lain. Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen, yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. Sementara itu pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah *excellent service* yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik.

Disebut sangat baik atau terbaik, karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan serta memuaskan pelanggan. Standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik.

Pelayanan nasabah adalah rangkaian kegiatan sikap dan perilaku petugas bank dalam menerima kehadiran atau berkomunikasi dengan nasabah secara langsung maupun tidak langsung. Dapat disimpulkan dari pengertian diatas sebagai berikut: adanya rangkaian kegiatan sikap dan perilaku petugas bank, adanya komunikasi dengan nasabah, dan bertujuan untuk membantu

menolong dan menyenangkan konsumen (nasabah) atau memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah.

Salah satu kualitas pelayanan yang banyak dijadikan acuan dalam riset pemasaran adalah modal servqual (*service quality*). Pelayanan dapat dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. *Core service* adalah pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan yang merupakan produk utamanya.
2. *Facilitating service* adalah fasilitas layanan tambahan kepada pelanggan.
3. *Supporting service* merupakan pelayanan tambahan untuk meningkatkan nilai pelayanan atau untuk membedakan dengan pelayanan-pelayanan dari pihak “pesaing”.

Dalam proses pelayanan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan yaitu:

1. Penyedia layanan, adalah pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan barang atau jasa.
2. Penerima layanan, adalah mereka yang disebut sebagai konsumen atau pelanggan yang menerima layanan dari para penyedia layanan. Penerima layanan atau biasa disebut konsumen atau nasabah dapat dibedakan menjadi dua kelompok:
 - a. Konsumen internal, adalah orang-orang yang terlibat dalam proses penyediaan jasa atau proses produk barang sejak dari perencanaan sampai dengan pemasaran, penjualan dan pengadministrasian.
 - b. Konsumen eksternal, adalah semua orang yang berada diluar perusahaan, yang menerima layanan penyerahan barang atau jasa dari perusahaan.
3. Jenis dan bentuk layanan, yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan terdiri dari beberapa macam yaitu:
 - a. Pemberian jasa-jasa
 - b. Layanan yang berkaitan dengan penyediaan dan distribusi barang-barang saja
 - c. Layanan yang berkaitan dengan kedua-duanya.

Tujuan pelayanan prima adalah memberikan pelayanan yang dapat memenuhi dan memuaskan pelanggan atau masyarakat serta memberikan *focus* pelayanan kepada pelanggan.

Dalam etika pelayanan ada beberapa karakter yang harus dimiliki oleh petugas bank dalam melakukan pelayanan kepada nasabah, yaitu:

1. Tidak melakukan perbuatan tercela
2. Memegang teguh amanah
3. Menjaga nama baik bank dan nasabah
4. Beriman dan mempunyai rasa tanggung jawab moral
5. Sabar tapi tegas dalam menghadapi permasalahan
6. Memiliki integritas, artinya bertindak jujur dan benar
7. *Manners*, artinya tidak egois, disiplin dan tidak kasar.

Ciri-ciri etika pelayanan perbankan yang prima adalah:

1. Memiliki personil yang *professional* dan bermoral
2. Memiliki sarana dan prasarana yang meyakinkan
3. *Responsive* (tanggap)
4. Komunikatif
5. Memiliki perilaku dan penampilan simpatik
6. Memiliki penampilan dan bicara yang meyakinkan.

B. KONSEP PELAYANAN PRIMA

Ada enam *factor* dalam pelayanan prima, yaitu *Ability* (kemampuan), *attitude* (sikap), *appearance* (penampilan), *attention* (perhatian), *action* (tindakan), dan *accountability* (pertanggung jawaban). Untuk dapat memberikan pelayanan prima dan menjalin hubungan yang baik dengan nasabah maka yang menjadi kunci keberhasilannya adalah orang (*human*), karena pelayanan dan menjalin hubungan dengan nasabah merupakan interaksi antara pegawai/pekerja perusahaan dengan masyarakat diluar perusahaan yang disebut nasabah.

Perlu ditetapkan konsep diri dalam memberi pelayanan dan menjalin hubungan dengan nasabah berupa:

1. Sikap mental positif
Sikap mental ini merupakan landasan dalam melaksanakan interaksi dengan nasabah. Ada tujuh perwujudan dari sikap mental positif, yaitu keinginan untuk maju, belajar dari orang lain, terbuka dan menerima ide-ide baru, kritis, aktif bertanya dan diskusi, partisipasi dalam kegiatan, komitmen mau mencoba sampai sukses, dan cermat mencatat hal-hal penting.
2. Orientasi kepuasan nasabah dan mengenal nasabah
Pencapaian kepuasan nasabah hanya dapat dicapai dengan adanya sinergi dalam perusahaan yang pada akhirnya pegawai dapat memberikan kepuasan yang berkesinambungan kepada nasabah yang akan memberikan keuntungan jangka panjang kepada *stake holder* dan

selanjutnya pemilik perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan pegawainya.

3. Penghayatan terhadap waktu

Sebagai pegawai perusahaan terkadang belum terdapat persepsi yang sama diantara para petugas mengenai waktu, sehingga tidak jarang kita bahwa terdapat pegawai yang masih menganggap remeh kepada nasabah, seolah-olah tidak menghargai waktu yang telah dikorbankan. Untuk itu perlu adanya persepsi yang sama terhadap waktu dalam kaitannya dalam pelayanan. Kunci keberhasilan pelayanan adalah bagaimana kita dapat membagi waktu-waktu tersebut bersama dengan nasabah dan menempatkan waktu tersebut sesuai dengan proporsinya masing-masing sehingga dapat memuaskan nasabah.

C. DASAR-DASAR PELAYANAN NASABAH

Agar pelayanan prima yang diberikan dapat memuaskan nasabah, maka seorang CS harus memiliki dasar-dasar pelayanan yang kokoh. Pelayanan yang diberikan akan berkualitas jika setiap CS telah dibekali dasar-dasar pelayanan. Adapun dasar-dasar pelayanan yang harus dipahami sebagai berikut:

1. Berpakaian dan berpenampilan rapi dan bersih
2. Percaya diri, bersikap akrab, dan penuh dengan senyum.
3. Menyapa dengan lembut dan berusaha menyebutkan nama jika kenal
4. Tenang, sopan, hormat serta tekun mendengarkan setiap pembicaraan
5. Berbicara dengan bahasa yang baik dan benar
6. Bergairah dalam melayani nasabah dan tunjukkan kemampuannya
7. Jangan menyela atau memotong pembicaraan
8. Mampu meyakini nasabah serta memberikan kepuasan
9. Jika tidak sanggup dalam menangani permasalahan yang ada, minta bantuan
10. Bila belum dapat melayani, beritahukan kapan akan dilayani.

D. SIKAP MELAYANI NASABAH

Sikap yang kurang baik akan berpengaruh kepada hasil pelayanan yang diberikan. Ada beberapa sikap yang harus diperhatikan dalam melayani nasabah:

1. Beri kesempatan nasabah berbicara, maksudnya petugas cs memberikan kesempatan kepada nasabah untuk mengemukakan keinginannya dan cs harus dapat menyimak dan berusaha memahami keinginan dan kebutuhan nasabah.

2. Dengarkan baik-baik, selama nasabah mengemukakan pendapatnya cs dengar dan menyimak baik-baik tanpa membuat gerakan yang dapat menyinggung nasabah, terutama gerakan tubuh yang kurang sopan.
3. Jangan menyela pembicaraan, sebelum nasabah selesai berbicara cs tidak boleh memotong atau menyela pembicaraan.
4. Ajukan pertanyaan setelah nasabah selesai berbicara, pengajuan pertanyaan hendaknya dengan bahasa yang baik, singkat, dan jelas.
5. Jangan marah dan mudah tersinggung, cs jangan mudah marah terhadap nasabah yang bertemperamen tinggi dan usahakan tetap sabar dalam melayaninya.
6. Jangan mendebat nasabah, jangan sekali-kali berdebat atau memberikan *argument* yang tidak dapat diterima oleh nasabah.
7. Jaga sikap sopan, ramah, dan selalu berlaku tenang, emosi harus tetap terkendali dan selalu berlaku tenang dalam menghadapi nasabah yang kurang menyenangkan.
8. Jangan menangani hal-hal yang bukan merupakan pekerjaannya, sebaiknya cs tidak menangani tugas-tugas yang menjadi wewenangnya.
9. Tunjukkan sikap perhatian dan sikap ingin membantu, berikan perhatian sepenuhnya dan tunjukkan bahwa memang kita ingin membantu nasabah.

E. KUALITAS PELAYANAN JASA BANK

Ada lima kriteria pokok kualitas pelayanan yaitu:

1. Bentuk fisik (*tangibles*), yaitu kemampuan perusahaan (bank) dalam menunjukkan eksistensinya pada pelanggan.
2. Kehandalan (*reability*), yaitu kemampuan perusahaan (bank) untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan.
3. Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu kemampuan bank untuk menolong pelanggan dan ketersediaan untuk melayani nasabah dengan baik.
4. Jaminan (*assurance*), yaitu kemampuan pegawai bank untuk menumbuhkan rasa percaya para nasabah pada bank.
5. Empaty (*empathy*), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual yang diberikan kepada para nasabah dengan berupa memahami keinginan nasabah.

Kualitas pelayanan bank terbagi atas:

1. Kualitas layanan internal

Factor yang mempengaruhi kualitas pelayanan internal adalah:

- a. Pola manajemen umum perusahaan

- b. Penyediaan fasilitas pendukung
 - c. Pengembangan sumber daya manusia
 - d. Iklim kerja dan keselarasan hubungan kerja
 - e. Pola insentif
2. Kualitas layanan eksternal
- Kualitas layanan ditentukan oleh beberapa *factor* yaitu:
- a. Yang berkaitan dengan penyediaan jasa
 - b. Yang berkaitan dengan penyediaan barang.

Ciri-ciri pelayanan perbankan yang *professional* adalah:

- 1. Cepat, waktu pelayanan tidak terlalu lama
- 2. Tepat, dilayani sesuai dengan keinginan nasabah
- 3. Cermat, jangan ada yang menyimpang dari prosedur yang berlaku
- 4. Cekatan, petugas harus cepat tanggap dalam pelayanan
- 5. Teliti, dapat melaksanakan tahapan-tahapan pekerjaan tanpa kesalahan
- 6. Dan lain-lainnya.

F. RANGKUMAN

Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah *excellent service* yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik. Pelayanan nasabah adalah rangkaian kegiatan sikap dan perilaku petugas bank dalam menerima kehadiran atau berkomunikasi dengan nasabah secara langsung maupun tidak langsung.

Ada enam *factor* dalam pelayanan prima, yaitu *Ability* (kemampuan), *attitude* (sikap), *appearance* (penampilan), *attention* (perhatian), *action* (tindakan), dan *accountability* (pertanggung jawaban). pelayanan dan menjalin hubungan dengan nasabah merupakan interaksi antara pegawai/pekerja perusahaan dengan masyarakat diluar perusahaan yang disebut nasabah.

Ciri-ciri pelayanan perbankan yang *professional* adalah:

- 1. Cepat, waktu pelayanan tidak terlalu lama
- 2. Tepat, dilayani sesuai dengan keinginan nasabah
- 3. Cermat, jangan ada yang menyimpang dari prosedur yang berlaku
- 4. Cekatan, petugas harus cepat tanggap dalam pelayanan
- 5. Teliti, dapat melaksanakan tahapan-tahapan pekerjaan tanpa kesalahan
- 6. Dan lain-lainnya.



KONSEP ANALISIS SWOT

A. PENGERTIAN ANALISIS SWOT

Apa yang dimaksud dengan analisis SWOT? Pengertian **Analisis SWOT** adalah suatu metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Analisis SWOT adalah metode untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu bisnis, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weakness, opportunities, dan threats*).

Teknik ini dirumuskan oleh Albert Humphrey yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada sekitar tahun 1960-1970an dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500 (daftar tahunan yang disusun dan diterbitkan oleh majalah Fortune yang memberi peringkat kepada 500 perusahaan umum dan milik pemerintah yang disusun berdasarkan pendapatan bruto mereka).

Metode analisis SWOT memiliki dua faktor analisis yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terdiri dari *Strength* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) sedangkan faktor eksternal terdiri dari *Opportunity* (kesempatan/Peluang) dan *Threat* (ancaman).

Faktor internal yang umumnya digunakan untuk analisis SWOT antara lain adalah kondisi keuangan, sumber daya manusia, pencapaian perusahaan ataupun hal penting di perusahaan, intinya adalah segala hal yang muncul dari dalam perusahaan. Sedangkan faktor eksternal berasal dari luar perusahaan, yang biasanya digunakan dapat disederhanakan menjadi PESTEL yaitu singkatan dari *Politic* (Politik), *Economic* (Ekonomi), *Social* (Sosial), *Technology* (Teknologi), *Environment* (Lingkungan) dan *Legal* (Peraturan/Hukum).

Istilah analisis SWOT sering kali kita temukan dalam ruang lingkup ekonomi dan bisnis. Metode analisis ini tujuannya adalah untuk menggambarkan situasi dan kondisi yang sedang dihadapi dan bukan merupakan alat analisis yang dapat memberikan solusi terhadap masalah yang tengah dihadapi.

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal.

Analisis SWOT berperan penting dalam bisnis karena tujuannya untuk membuat kerangka situasi dan kondisi dalam suatu perusahaan dari sudut pandang SWOT (*Strenght, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Dalam artikel ini akan dibahas secara lengkap tentang pengertian analisis SWOT dan manfaatnya dalam bisnis.

B. PENGERTIAN ANALISIS SWOT MENURUT PARA AHLI

Agar lebih memahami apa itu analisis SWOT, maka kita dapat merujuk pada pendapat beberapa ahli berikut ini;

1. Philip Kotler

Menurut Philip Kotler, pengertian analisis SWOT adalah evaluasi terhadap semua kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang terdapat pada individu atau organisasi.

2. Pearce dan Robinson

Menurut Pearce dan Robinson, pengertian analisis SWOT adalah bagian dari proses manajemen strategik perusahaan yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan utama perusahaan. Kelemahan dan kekuatan utama tersebut dibandingkan dengan peluang dan ancaman ekstern sebagai landasan untuk menghasilkan berbagai alternatif strategi.

3. Yusanto dan Wijdajakusuma

Menurut Yusanto dan Wijdajakusuma, pengertian analisis SWOT adalah instrumen internal dan eksternal perusahaan yang bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. Penjelasan mengenai pola ini adalah data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan perusahaan pada tiga tahun sebelum analisis, apa yang diinginkan pada tahun saat dilakukan analisis, dan kecenderungan perusahaan pada lima tahun pasca analisis.

4. Freddy Rangkuti

Menurut Rangkuti, definisi analisis SWOT adalah usaha yang dilakukan berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan pada saat yang sama dapat meminimalisir kelemahan dan ancaman. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

5. Rais

Menurut Rais, pengertian analisis SWOT adalah metode analisis yang paling mendasar yang berguna untuk mengetahui topik dan permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil akhir dari analisis ini adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.

C. TIPS MENERAPKAN DAN MELAKUKAN ANALISIS SWOT

Anda dapat menggunakan Analisis SWOT untuk memaksimalkan apa yang Anda miliki, untuk keuntungan terbaik bisnis Anda dan Anda dapat mengurangi kemungkinan kegagalan, dengan memahami kekurangan Anda, dan menghilangkan bahaya yang akan membuat Anda tidak sadar. Lebih baik lagi, Anda dapat mulai menyusun strategi yang membedakan Anda dari pesaing Anda, sehingga bersaing dengan sukses di pasar Anda. Berikut tips singkat cara menerapkan analisis bisnis ini:

1. Analisis SWOT adalah kerangka kerja yang sederhana namun berguna untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi Anda.

2. Analisis SWOT membantu Anda untuk membangun apa yang Anda lakukan dengan baik, untuk mengatasi kekurangan Anda, meminimalkan risiko, dan mengambil keuntungan sebesar mungkin dari peluang untuk sukses.
3. Analisis SWOT dapat digunakan untuk memulai perumusan strategi secara informal, atau dengan cara yang lebih canggih sebagai alat strategi yang serius. Anda juga dapat menggunakannya untuk mendapatkan pemahaman tentang pesaing Anda, yang dapat memberi Anda wawasan yang Anda butuhkan untuk menyusun posisi kompetitif yang koheren dan sukses.
4. Saat melakukan analisis Anda, bersikaplah realistis dan teliti. Terapkan pada tingkat yang tepat, dan tambahkan dengan alat pembuatan opsi lainnya jika sesuai.

D. STRATEGI DAN MATRIKS SWOT

Dalam penelitian analisa SWOT kita ingin dapat memperoleh hasil berupa kesimpulan-kesimpulan yang berdasarkan ke-4 faktor yaitu:

1. Strategi Kekuatan-Kesempatan (S dan O atau Maxi-maxi)

Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini ialah dapat memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Contoh: bila kekuatan perusahaan ada pada keunggulan teknologinya, maka keunggulan ini harus dapat dimanfaatkan untuk mengisi suatu segmen pasar yang membutuhkan tingkat teknologi serta kualitas yang lebih maju, yang keberadaannya serta kebutuhannya telah diidentifikasi pada analisis ini.

2. Strategi Kelemahan-Kesempatan (W dan O atau Mini-maxi)

Kesempatan yang telah diidentifikasi tidak mungkin dapat dimanfaatkan dikarenakan kelemahan suatu perusahaan. Contoh: jaringan distribusi pada pasar tersebut tidak dipunyai oleh perusahaan. Salah satu strategi yang dapat dilakukan ialah bekerja sama dengan perusahaan yang juga mempunyai kemampuan menggarap pasar tersebut. Pilihan strategi lain ialah dapat mengatasi kelemahan agar dapat memanfaatkan kesempatan.

3. Strategi Kekuatan-Ancaman (S atau T atau Maxi-min)

Dalam analisa ancaman juga ditemukan kebutuhan untuk mengatasinya. Strategi ini ialah mencoba mencari kekuatan yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk dapat mengurangi atau menangkal ancaman tersebut. Misalnya ancaman perang harga.

4. Strategi Kelemahan-Ancaman (W dan T atau Mini-mini)

Dalam situasi harus menghadapi ancaman serta sekaligus kelemahan intern, strategi yang umumnya ialah “keluar” dari situasi yang terjepit tersebut. Keputusan yang diambil ialah “mencairkan” sumber daya yang terikat pada suatu situasi yang mengancam tersebut, serta mengalihkan pada usaha lain yang lebih cerah.

Siasat lainnya ialah dengan mengadakan kerja sama dengan satu perusahaan yang lebih kuat, dengan harapan ancaman tersebut saat akan hilang. Dengan mengetahui situasi atau masalah yang akan dihadapi, anak perusahaan juga dapat mengambil langkah-langkah yang perlu serta bertindak dengan mengambil kebijakan-kebijakan yang terarah serta mantap, dengan kata lain perusahaan tersebut dapat menerapkan strategi yang tepat.

E. JENIS ANALISIS SWOT

Terdapat dua model analisis SWOT yang umum digunakan untuk analisa situasi, yaitu:

1. Model Kuantitatif

Sebuah asumsi dasar dari model ini adalah kondisi yang berpasangan antara S dan W serta O dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kelemahan yang tersembunyi dan dari setiap kesempatan yang terbuka selalu ada ancaman yang harus diwaspadai. Ini berarti setiap satu rumusan *Strengths* (S), harus selalu memiliki satu pasangan *Weaknesses* (W) dan setiap satu rumusan *Opportunities* (O) harus memiliki satu pasangan satu *Threats* (T).

Kemudian setelah masing-masing komponen dirumuskan dan dipasangkan, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penilaian. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan skor pada masing-masing subkomponen, dimana satu subkomponen dibandingkan dengan subkomponen yang lain dalam komponen yang sama atau mengikuti lajur vertikal. Subkomponen yang lebih menentukan dalam jalannya organisasi, diberikan skor yang lebih besar. Standar penilaian dibuat berdasarkan kesepakatan bersama untuk mengurangi kadar subjektivitas penilaian.

2. Model Kualitatif

Urut-urutan dalam membuat Analisa SWOT kualitatif, tidak berbeda jauh dengan urutan model kuantitatif, perbedaan besar diantara keduanya adalah pada saat pembuatan subkomponen dari masing-masing komponen. Apabila pada model kuantitatif setiap subkomponen S memiliki pasangan subkomponen W, dan satu subkomponen O memiliki pasangan satu

subkomponen T, maka dalam model kualitatif hal ini tidak terjadi. Selain itu, SubKomponen pada masing-masing komponen (S-W-O-T) adalah berdiri bebas dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Ini berarti model kualitatif tidak dapat dibuatkan Diagram Cartesien, karena mungkin saja misalnya, SubKomponen S ada sebanyak 10 buah, sementara subkomponen W hanya 6 buah.

F. UNSUR-UNSUR ANALISIS SWOT

SWOT merupakan sebuah metode yang digunakan untuk membuat evaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam bisnis. Umumnya SWOT digambarkan dengan tabel pada ukuran kertas yang besar untuk memudahkan analisis hubungan antar aspeknya. Pembuatan analisis SWOT melibatkan tujuan bisnis yang spesifik dan identifikasi faktor internal-eksternal untuk mencapai tujuan tersebut.

Seperti yang sudah disinggung diatas, analisis SWOT melibatkan empat unsur utamanya, yaitu *Strength* (kekuatan), *Weaknes* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *Threats* (ancaman). Berikut penjelasan dari masing-masing unsur tersebut:

1. Kekuatan (*Strenght*)



Gambar 9.1 Analisis terhadap unsur kekuatan

Analisis terhadap unsur kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Misalnya saja menganalisis tentang kelebihan apa saja yang dimiliki perusahaan seperti dari segi teknologi, kualitas hasil produksi, lokasi strategis, atau unsur kekuatan lainnya yang lebih menekankan pada keunggulan perusahaan. Biasanya dalam analisis SWOT perusahaan cenderung akan membuat sebanyak mungkin daftar kekuatan sebagai upaya kompetisi.

2. Kelemahan (*Weakness*)



Gambar 9.2 Analisis terhadap unsur kelemahan

Selain melihat unsur kekuatan perusahaan, sangat penting untuk mengetahui apa kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk mengetahui kelemahan perusahaan bisa dengan melakukan perbandingan dengan pesaing seperti apa yang dimiliki perusahaan lain namun tidak dimiliki perusahaan Anda.

Jika ingin membuat daftar kelemahan perusahaan secara lebih obyektif bisa dengan testimoni konsumen yang umumnya lebih mengetahui apa yang kurang dari sebuah perusahaan.

3. Peluang (*Opportunity*)



Gambar 9.3 Analisis terhadap unsur peluang

Unsur peluang biasanya dibuat pada saat awal membangun bisnis. Ini karena bisnis dibentuk berdasarkan peluang atau kesempatan untuk menghasilkan keuntungan. Unsur peluang termasuk daftar apa saja yang memungkinkan bisnis mampu bertahan dan diterima di masyarakat, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Ancaman (*Threats*)



Gambar 9.4 Analisis terhadap unsur ancaman

Analisis terhadap unsur ancaman sangat penting karena menentukan apakah bisnis dapat bertahan atau tidak di masa depan. Beberapa hal yang termasuk unsur ancaman misalnya banyaknya pesaing, ketersediaan sumber daya, jangka waktu minat konsumen, dan lain sebagainya. Membuat daftar ancaman perusahaan bisa untuk jangka pendek maupun jangka panjang serta bisa sewaktu-waktu bertambah atau berkurang.

G. MANFAAT ANALISIS SWOT

Banyak sumber yang mengatakan bahwa analisis SWOT adalah metode analisis yang paling dasar. Analisis ini bermanfaat untuk mengetahui suatu permasalahan dari empat sisi yang berbeda, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Hasil dari analisis ini dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kekuatan dan mempertahankan peluang, serta pada saat yang bersamaan mengurangi kelemahan dan menghindari potensi ancaman.

Analisis SWOT juga berperan sebagai instrumen yang bermanfaat dalam aktivitas analisis strategis. Dengan analisis ini, **organisasi** dapat meminimalisir kelemahan dan menekan dampak ancaman yang harus dihadapi. Jadi, secara umum manfaat analisis SWOT adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan menjadi lebih memahami kekuatannya dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkannya.
2. Perusahaan dapat melihat suatu peluang dan dapat mempertahankan peluang.
3. Perusahaan mengetahui kelemahan serta mencari solusi untuk mengurangi kelemahan tersebut.
4. Perusahaan mengetahui potensi ancaman serta mencari solusi untuk menghindari ancaman tersebut.

H. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ANALISIS SWOT

Secara garis besar terdapat 2 faktor utama yang mempengaruhi analisa SWOT, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berikut penjelasan singkatnya:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam suatu perusahaan, yaitu **kekuatan** dan **kelemahan** dari perusahaan itu sendiri. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian dari faktor internal adalah;

- a. Sumber daya keuangan yang memadai
- b. Sumber daya manusia yang kompeten
- c. Properti teknologi terkini
- d. Kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan
- e. Kemampuan pemasaran yang baik
- f. Kemampuan distribusi yang baik
- g. Dan lain-lain

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah semua faktor yang berasal dari luar perusahaan (**ancaman** dan **peluang**) dan berpengaruh terhadap performa perusahaan tersebut. Adapun beberapa hal yang merupakan bagian faktor eksternal adalah;

- a. Tren bisnis
- b. Budaya masyarakat
- c. Sosial politik dan ideologi
- d. Kondisi perekonomian suatu negara
- e. Peraturan dan kebijakan pemerintah
- f. Perkembangan teknologi
- g. Dan lain-lain

I. CONTOH ANALISIS SWOT

Analisis SWOT *brand Starbucks* bisa kita jadikan referensi untuk membuat analisis SWOT. Perhatikan gambar berikut ini,

Starbucks Strategic SWOT

Our objective is to look ahead to 2020 and look at our strategic position



Gambar 9.5 Analisis SWOT Starbucks

Dari gambar di atas kita dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi bisnis Starbucks. Berikut penjelasan singkatnya:

1. Kekuatan Starbucks

- Memiliki produk dan layanan berkualitas tinggi
- Brand* terkenal secara internasional, dan memiliki kekuatan *branding*
- Lokasi *store* berada di tempat yang strategis
- Memiliki hubungan yang baik dengan *supplier*
- Efektif dan efisien dalam rantai pasok

2. Kelemahan Starbucks

- Efek bagi kesehatan dari mengonsumsi produk Starbucks
- Pertumbuhan masa depan semakin bergantung pada segmen internasional
- Bergantung pada segmen operasi di Amerika
- Bencana alam sangat mempengaruhi pasokan
- Bergantung pada hubungan dengan pemasok

3. Peluang Starbucks

- Memanfaatkan merek Starbucks lebih banyak lagi selain gerai
- Kelompok produk konsumen global
- Perluasan segmen operasi internasional
- Inovasi produk dan platform pertumbuhan baru
- Pertumbuhan masa depan semakin bergantung pada segmen internasional

4. Ancaman Bagi Starbucks
 - a. Studi kesehatan terbaru tentang dampak gula
 - b. Sejumlah besar pesaing dalam bisnis kopi spesial
 - c. Suplai dan harga kopi tunduk pada volatilitas yang signifikan
 - d. Kondisi ekonomi di Amerika bisa menurunkan belanja konsumen
 - e. Lonjakan upah minimum menurunkan profitabilitas dan menurunkan pasokan

J. PENTINGNYA ANALISIS SWOT DALAM BISNIS

Jika mengacu pada penjelasan di atas, analisis SWOT sangat penting untuk dilakukan, yaitu sebagai kerangka untuk menganalisis apa yang dimiliki dan tidak dimiliki perusahaan. Analisis ini bukan hanya penting untuk membangun sebuah bisnis saja, namun sangat penting untuk keberlangsungan bisnis.

Analisa SWOT sudah dianggap sebagai metode analisis untuk mendeskripsikan perusahaan yang paling dasar. Melalui analisa SWOT dapat menjadi bahan untuk membuat perencanaan strategis dan mencapai tujuan perusahaan secara lebih sistematis.

Analisis yang diterapkan dengan baik dan dijalankan dengan benar dalam sebuah perusahaan akan sangat membantu untuk melihat sisi-sisi perusahaan yang selama ini tidak terlihat. Tanpa melakukan analisis bisa jadi bisnis yang dibangun tidak berjalan secara efisien dan efektif.

K. RANGKUMAN

Pebisnis dapat menggunakan analisis SWOT sebelum Anda berkomitmen pada tindakan perusahaan apa pun, apakah Anda mengeksplorasi inisiatif baru, memperbaiki kebijakan internal, mempertimbangkan peluang untuk memutar atau mengubah rencana di tengah pelaksanaannya. Terkadang bijaksana untuk melakukan analisis SWOT umum hanya untuk memeriksa lanskap bisnis Anda saat ini sehingga Anda dapat meningkatkan operasi bisnis sesuai kebutuhan. Analisis dapat menunjukkan kepada Anda area utama di mana organisasi Anda berkinerja optimal, serta operasi mana yang perlu penyesuaian.

Jangan membuat kesalahan dengan memikirkan operasional bisnis Anda secara informal, dengan harapan semuanya akan bersatu padu. Dengan meluangkan waktu untuk menyusun analisis SWOT formal, Anda dapat melihat keseluruhan gambaran bisnis Anda. Dari sana, Anda dapat menemukan cara untuk meningkatkan atau menghilangkan kelemahan perusahaan Anda dan memanfaatkan kekuatannya. Meskipun pemilik bisnis

tentu saja harus terlibat dalam membuat analisis SWOT, sering kali membantu untuk menyertakan anggota tim lain dalam prosesnya. Mintalah masukan dari berbagai anggota tim dan diskusikan secara terbuka setiap kontribusi yang diberikan karena pengetahuan kolektif tim akan memungkinkan Anda untuk menganalisis bisnis Anda secara memadai dari semua sisi.



MONITORING DAN EVALUASI (MONEV) MBS

A. PENGERTIAN MONEV MBS

Monitoring, Evaluasi, dan Supervisi merupakan bagian tak terpisahkan dari pengawasan/supervisi klinis rutin untuk memantau kualitas pembelajaran di tingkat sekolah. Program MBS merupakan model program peningkatan kualitas pendidikan yang meletakkan sekolah sebagai ‘pusat’ dari pelaksanaan pembelajaran. Untuk membantu sekolah meningkatkan kualitas pembelajaran dengan langkah yang tepat, dibutuhkan supervisi klinis dari pengawas sekolah serta pihak-pihak terkait lainnya yang secara teratur memberikan umpan balik dan tindak lanjut baik dalam bentuk pembinaan maupun pantauan terhadap perkembangan sekolah.

Untuk memberikan umpan balik (*feedback*) terhadap proses perencanaan dan penganggaran pendidikan. Sebagai program nasional pemerintah Republik Indonesia seperti yang diamanatkan oleh Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional (UU No. 20/2003), Program MBS harus menjadi bagian dari program pemerintah daerah baik di tingkat provinsi maupun kabupaten. Oleh karena itu, Program MBS harus secara teratur dan sistematis tercantum dalam dokumen-dokumen perencanaan daerah (contohnya Renstra/RPJMD atau RKPD) dan dianggarkan setiap tahunnya.

Hasil Monitoring dan Supervisi bisa menjadi bahan rujukan untuk mengetahui kondisi sekolah, tingkat kemajuan, serta efektivitas dan efisiensi kegiatan MBS yang akan menjadi umpan balik (*feedback*), memberikan orientasi arah kebijakan dan tindak lanjut bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kondisi MBS di wilayahnya.

Sebagai rujukan dalam melakukan advokasi dan komunikasi pendidikan berdasarkan bukti nyata (*evidencebased*). Hasil M&S yang berkualitas dapat menjadi referensi yang akurat dan terpercaya (*reliable*) yang dapat menjadi alat advokasi yang strategis dalam mempromosikan Program MBS ke berbagai kalangan, baik itu kalangan pemerintahan sebagai pengambil keputusan, atau pun kepada masyarakat luas. Dengan hasil M&S yang menarik dan menggugah, banyak gambaran-gambaran keberhasilan yang bisa ditampilkan yang dapat memberikan inspirasi peningkatan keterlibatan masyarakat atau pun pemerintah, maupun membantu memecahkan masalah secara bersama-sama.

B. KONSEP DASAR MONEV (MONITORING DAN EVALUASI)

Keberhasilan sebuah program dapat dilihat dari apa yang direncanakan dengan apa yang dilakukan, apakah hasil yang diperoleh berkesesuaian dengan hasil perencanaan yang dilakukan. Untuk dapat memperoleh implementasi rencana yang sesuai dengan apa yang direncanakan manajemen harus menyiapkan sebuah program yaitu monitoring, monitoring ditujukan untuk memperoleh fakta, data dan informasi tentang pelaksanaan program, apakah proses pelaksanaan kegiatan dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Selanjutnya temuan-temuan hasil monitoring adalah informasi untuk proses evaluasi sehingga hasilnya apakah program yang ditetapkan dan dilaksanakan memperoleh hasil yang berkesesuaian atau tidak.

Monitoring dan Evaluasi (ME) adalah dua kata yang memiliki aspek kegiatan yang berbeda yaitu kata Monitoring dan Evaluasi. Monitoring merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah program yang dibuat itu berjalan dengan baik sebagaimana mestinya sesuai dengan yang direncanakan, adakah hambatan yang terjadi dan bagaimana para pelaksana program itu mengatasi hambatan tersebut. Monitoring terhadap sebuah hasil perencanaan yang sedang berlangsung menjadi alat pengendalian yang baik dalam seluruh proses implementasi, hal tersebut seperti pada gambar berikut ini:

“Monitoring lebih menekankan pada pemantauan proses pelaksanaan”. Monitoring juga lebih ditekankan untuk tujuan supervisi. Proses dasar dalam monitoring ini meliputi tiga tahap yaitu:

1. Menetapkan standar pelaksanaan.
2. Pengukuran pelaksanaan.
3. Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Monitoring mempunyai empat fungsi, yaitu:

1. Ketaatan (*compliance*). Monitoring menentukan apakah tindakan administrator, staf, dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Pemeriksaan (*auditing*). Monitoring menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu bagi pihak tertentu (target) telah mencapai mereka.
3. Laporan (*accounting*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu “menghitung” hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.
4. Penjelasan (*explanation*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijaksanaan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak cocok.

Penilaian (Evaluasi) merupakan tahapan yang berkaitan erat dengan kegiatan monitoring, karena kegiatan evaluasi dapat menggunakan data yang disediakan melalui kegiatan monitoring. Dalam merencanakan suatu kegiatan hendaknya evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan, sehingga dapat dikatakan sebagai kegiatan yang lengkap. Evaluasi diarahkan untuk mengendalikan dan mengontrol ketercapaian tujuan. Evaluasi berhubungan dengan hasil informasi tentang nilai serta memberikan gambaran tentang manfaat suatu kebijakan. Istilah evaluasi ini berdekatan dengan penafsiran, pemberian angka dan penilaian. Evaluasi dapat menjawab pertanyaan “Apa perbedaan yang dibuat”.

Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program itu mencapai sasaran yang diharapkan atau tidak, evaluasi lebih menekankan pada aspek hasil yang dicapai (*output*). Evaluasi baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan dalam suatu periode, sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dan dilaksanakan, misalnya disekolah, untuk satu caturwulan atau enam bulan atau satu tahun pelajaran.

C. TUJUAN MONEV (MONITORING DAN EVALUASI)

Umpan balik dari sebuah program akan dipergunakan dalam perbaikan dan penyesuaian komponen-komponen yang tidak maksimal dalam pelaksanaan program dan bila memungkinkan perubahan skenario dapat dilakukan karena gala dalam pelaksanaan program, monitoring tujuannya adalah seperti yang dikemukakan di atas oleh karena itu monitoring sangat diperlukan untuk keberhasilan sebuah program.

Monitoring bertujuan mendapatkan umpan balik bagi kebutuhan program yang sedang berjalan, dengan mengetahui kebutuhan ini pelaksanaan program akan segera mempersiapkan kebutuhan tersebut. Kebutuhan bisa berupa biaya, waktu, personel, dan alat. Pelaksanaan program akan mengetahui berapa biaya yang dibutuhkan, berapa lama waktu yang tersedia untuk kegiatan tersebut. Dengan demikian akan diketahui pula berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan, serta alat apa yang harus disediakan untuk melaksanakan program tersebut.

Evaluasi bertujuan memperoleh informasi yang tepat sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan tentang perencanaan program, keputusan tentang komponen *input* pada program, implementasi program yang mengarah kepada kegiatan dan keputusan tentang *output* menyangkut hasil dan dampak dari program kegiatan.

Secara lebih terperinci monitoring bertujuan untuk:

1. Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan.
2. Memberikan masukan tentang kebutuhan dalam melaksanakan program.
3. Mendapatkan gambaran ketercapaian tujuan setelah adanya kegiatan.
4. Memberikan informasi tentang metode yang tepat untuk melaksanakan kegiatan
5. Mendapatkan informasi tentang adanya kesulitan-kesulitan dan hambatan-hambatan selama kegiatan.
6. Memberikan umpan balik bagi sistem penilaian program.
7. Memberikan pernyataan yang bersifat penandaan berupa fakta dan nilai.

D. FUNGSI MONEV (MONITORING DAN EVALUASI).

Proses pengambilan keputusan berjalan atau berhentinya/perubahan sebuah atau beberapa program yang berkaitan dilakukan melalui proses evaluasi. Fungsi Pengawasan dalam kerangka kegiatan monitoring dan evaluasi terutama kaitannya dengan kegiatan para pimpinan dalam tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

1. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap pejabat yang disertai tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Membidik para pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
3. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelainan dan kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
4. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan.

Evaluasi sebagai kegiatan yang tidak bisa dipisahkan dari kegiatan monitoring memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Evaluasi sebagai pengukur kemajuan.
- b. Evaluasi sebagai alat perencanaan.
- c. Evaluasi sebagai alat perbaikan.

Dengan uraian di atas maka dapat dijelaskan bahwa fungsi monitoring yang pokok adalah: mengukur hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan program dengan alat ukur rencana yang sudah dibuat dan disepakati; menganalisa semua hasil pemantauan (monitoring) untuk dijadikan bahan dalam mempertimbangkan keputusan serta usaha perbaikan dan penyempurnaan.

E. PRINSIP-PRINSIP MONEV (MONITORING DAN EVALUASI).

Hal yang paling prinsipil dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah acuan kegiatan monitoring adalah ketentuan-ketentuan yang disepakati dan diberlakukan, selanjutnya *sustainability* kegiatannya harus terjaga, dalam pelaksanaannya objektivitas sangat diperhatikan dan orientasi utamanya adalah pada tujuan program itu sendiri.

Adapun prinsip-prinsip monitoring sebagai berikut:

1. Monitoring harus dilakukan secara terus-menerus.
2. Monitoring harus menjadi umpan terhadap perbaikan kegiatan program organisasi.
3. Monitoring harus memberi manfaat baik terhadap organisasi maupun terhadap pengguna produk atau layanan.
4. Monitoring harus dapat memotivasi staf dan sumber daya lainnya untuk berprestasi.
5. Monitoring harus berorientasi pada peraturan yang berlaku.
6. Monitoring harus obyektif.
7. Monitoring harus berorientasi pada tujuan program

Adapun mengenai prinsip-prinsip evaluasi ada 6 prinsip, yaitu:

1. Prinsip berkesinambungan, artinya dilakukan secara berlanjut.
2. Prinsip menyeluruh, artinya keseluruhan aspek dan komponen program harus dievaluasi.
3. Prinsip obyektif, artinya pelaksanaannya bebas dari kepentingan pribadi.
4. Prinsip sahih, yaitu mengandung konsistensi yang benar-benar mengukur
5. yang seharusnya diukur.
6. Prinsip penggunaan kritis
7. Prinsip kegunaan atau manfaat

F. PENDEKATAN DAN TEKNIK MONEV

Teknik dalam pelaksanaan monitoring dapat dilakukan dengan melalui kegiatan observasi langsung atas proses, wawancara kepada sumber/pelaku utama, dan kegiatan diskusi terbatas melalui forum *group discussion* untuk memperoleh klarifikasi pelaksanaan program.

1. Pendekatan

Ada berbagai cara untuk memonitor keluaran dan dampak. Cara itu adalah pelaporan sistem sosial (*social accounting*), eksperimen sosial (*social experimentation*), pemeriksaan sosial (*social auditing*) dan pengumpulan bahan untuk penelitian sosial (*social research cumulation*). Pendekatan ini masing-masing mempunyai dua aspek yaitu aspek yang berhubungan dengan jenis informasi yang diperlukan.

2. Teknik

a. Observasi

Observasi ialah kunjungan ke tempat kegiatan secara langsung, sehingga semua kegiatan yang sedang berlangsung atau obyek yang ada diobservasi dan dapat dilihat. Semua kegiatan dan obyek yang ada serta kondisi penunjang yang ada mendapat perhatian secara langsung. Wawancara adalah cara yang dilakukan bila monitoring ditujukan pada seseorang. Instrumen wawancara adalah pedoman wawancara. Wawancara itu ada dua macam, yaitu wawancara langsung dan wawancara tidak langsung.

G. PROSES MONEV (MONITORING DAN EVALUASI)

Monitoring dan evaluasi dilaksanakan dengan mengikuti langkah langkah, serta komponen isi yang akan dimonitoring dan dievaluasi disiapkan dengan baik, kedua pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasinya itu sendiri, dan ketiga melaporkan hasil kegiatan dalam bentuk laporan tertulis sebagai bahan untuk evaluasi dan balikan atas program-program yang sudah dilakukan.

1. Tahap Perencanaan

Persiapan dilaksanakan dengan mengidentifikasi hal-hal yang akan dimonitor, variabel apa yang akan dimonitor serta menggunakan indikator mana yang sesuai dengan tujuan program. Rincian tentang variabel yang dimonitor harus jelas dulu, serta pasti dulu batasannya dan definisinya. “Variabel adalah karakteristik dari seseorang, suatu peristiwa atau obyek yang bisa dinyatakan dengan data numerik yang berbeda-beda”.

2. Tahap Pelaksanaan

Monitoring ini untuk mengukur keterampilan guru dalam menggunakan metode mengajar. Setelah memastikan definisi yang tepat tentang variabel yang dimonitor serta indikatornya, maka laksanakan monitoring tersebut. Adapun indikator yang diukur dalam melihat persiapan mengajar adalah:

- a. Adanya tujuan pembelajaran umum dan khusus
- b. Kesesuaian memilih metode untuk tujuan pembelajaran yang disusun iii. Penggunaan sarana atau media mengajar
- c. Kesesuaian metode dengan media yang akan digunakan
- d. Adanya tahapan evaluasi dan alat evaluasinya
- e. Kesesuaian metode dengan alat evaluasi
- f. Kesesuaian evaluasi dengan tujuan pembelajaran

Monitoring pada waktu pelaksanaan program pembelajaran, indikator dan proses yang dilakukan adalah:

- a. Ketetapan dan pengelolaan waktu
- b. Ketepatan penggunaan metode yang digunakan
- c. Adanya penjelasan yang sesuai dengan penggunaan metode
- d. Penggunaan media yang sesuai dengan harapan metode
- e. Melaksanakan evaluasi pembelajaran

Monitoring pada pasca program, yaitu pemantauan setelah pembelajaran selesai. Tentu saja ini menyangkut sikap dan perbuatan siswa yang berhubungan dengan tujuan pembelajaran.

3. Tahap Pelaporan

Pada langkah ketiga, yaitu menentukan apakah prestasi kerja itu memenuhi standar yang sudah ditentukan dan di sini terdapat tahapan evaluasi, yaitu mengukur kegiatan yang sudah dilakukan dengan standar yang harus dicapai. Selanjutnya temuan-temuan tersebut ditindaklanjuti dan hasilnya menjadi laporan tentang program.

H. RANGKUMAN

Monitoring dan Evaluasi (ME) adalah dua kata yang memiliki aspek kegiatan yang berbeda yaitu kata Monitoring dan Evaluasi. Monitoring merupakan kegiatan untuk mengetahui apakah program yang dibuat itu berjalan dengan baik sebagaimana mestinya sesuai dengan yang direncanakan, adakah hambatan yang terjadi dan bagaimana para pelaksana program itu mengatasi hambatan tersebut. Sedangkan Penilaian (Evaluasi) merupakan tahapan yang berkaitan erat dengan kegiatan monitoring, karena kegiatan evaluasi dapat menggunakan data yang disediakan melalui kegiatan monitoring. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program itu mencapai sasaran yang diharapkan atau tidak, evaluasi lebih menekankan pada aspek hasil yang dicapai (*output*). Evaluasi baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan dalam suatu periode, sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dan dilaksanakan, misalnya disekolah, untuk satu caturwulan atau enam bulan atau satu tahun pelajaran.



EFISIENSI KOORDINASI DAN SUPERVISI

A. PENGERTIAN KOORDINASI

Koordinasi Dalam Manajemen Berbasis Sekolah Dalam manajemen berbasis sekolah koordinasi berkaitan dengan penempatan berbagai kegiatan yang berbeda-beda pada keharusan tertentu, sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya melalui proses yang tidak membosankan. Koordinasi sering dimaknai sebagai kerja sama. Padahal, koordinasi lebih daripada kerja sama karena dalam koordinasi juga terkandung sinkronisasi. Pada hakikatnya pengkoordinasian merupakan upaya untuk menyelaraskan satuan-satuan, pekerjaan-pekerjaan, dan orang-orang agar bekerja dengan tertib dan seirama menuju ketercapaiannya tujuan tanpa terjadinya (*chaos*), penyimpangan, percekocokkan, dan kekosongan kerja (*vaccum*). Jadi, koordinasi dapat dimaknai sebagai proses penyatupaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga, untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien. Koordinasi bukan upaya sesaat, tapi merupakan upaya berkesinambungan dan berlangsung terus menerus untuk menciptakan dan mengembangkan kerja sama serta mempertahankan keserasian dan keselarasan tindakan, antara pegawai maupun unit lembaga sehingga sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dapat

diwujudkan sesuai dengan rencana. Handayaniingrat (1992) mengemukakan karakteristik koordinasi sebagai berikut:

1. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan. Oleh karena itu koordinasi menjadi wewenang dan tanggung jawab pimpinan sehingga dapat dikatakan bahwa pimpinan bias berhasil jika melakukan koordinasi.
2. Koordinasi adalah kerja sama. Hal ini karena kerja sama merupakan syarat mutlak terselenggaranya koordinasi.
3. Koordinasi merupakan proses yang terus menerus, dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga.
4. Pengaturan usaha kelompok secara teratur karena merupakan konsep yang diterapkan dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

B. KOORDINASI DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Dalam manajemen berbasis sekolah koordinasi berkaitan dengan penempatan berbagai kegiatan yang berbeda-beda pada keharusan tertentu, sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya melalui proses yang tidak membosankan. Koordinasi sering dimaknai sebagai kerja sama. Padahal, koordinasi lebih daripada kerja sama karena dalam koordinasi juga terkandung sinkronisasi.

Pada hakikatnya pengkoordinasian merupakan upaya untuk menyelaraskan satuan-satuan, pekerjaan-pekerjaan, dan orang-orang agar bekerja dengan tertib dan seirama menuju ketercapaiannya tujuan tanpa terjadinya (*chaos*), penyimpangan, percekocokkan, dan kekosongan kerja (*vaccum*). Jadi, koordinasi dapat dimaknai sebagai proses penyatupaduan sasaran-sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga, untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Koordinasi bukan upaya sesaat, tapi merupakan upaya berkesinambungan dan berlangsung terus menerus untuk menciptakan dan mengembangkan kerja sama serta mempertahankan keserasian dan keselarasan tindakan, antara pegawai maupun unit lembaga sehingga sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dapat diwujudkan sesuai dengan rencana.

Handayaniingrat (1992) mengemukakan karakteristik koordinasi sebagai berikut:

1. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan. Oleh karena itu koordinasi menjadi wewenang dan tanggung jawab pimpinan sehingga dapat dikatakan bahwa pimpinan bias berhasil jika melakukan koordinasi.
2. Koordinasi adalah kerja sama. Hal ini karena kerja sama merupakan syarat mutlak terselenggaranya koordinasi.

3. Koordinasi merupakan proses yang terus menerus, dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga.
4. Pengaturan usaha kelompok secara teratur karena merupakan konsep yang diterapkan dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
5. Kesatuan tindakan merupakan inti koordinasi. Pimpinan merupakan pengatur usaha-usaha dan tindakan-tindakan individu sehingga diperoleh keserasian dalam mencapai hasil bersama.
6. Tujuan bersama (*common purpose*). Kesatuan bersama meminta kesadaran semua pihak untuk berpartisipasi aktif melaksanakan tujuan bersama.

Selain karakteristik koordinasi, terdapat lima prinsip utama koordinasi untuk kepentingan diatas, yaitu:

1. Koordinasi harus dimulai dari tahap perencanaan awal
2. Hal pertama yang harus diperhatikan adalah menciptakan iklim yang kondusif bagi kepentingan bersama.
3. Merupakan proses yang terus menerus dan berkesinambungan
4. Merupakan pertemuan-pertemuan bersama untuk mencapai tujuan.
5. Perbedaan pendapat harus diakui sebagai pengayaan dan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam kaitannya dengan situasi secara keseluruhan.

1. Manfaat Koordinasi

Manfaat koordinasi antara lain, melakukan gerak sentripetal, yaitu gerakan untuk mengembalikan kegiatan yang terpisah-pisah kedalam kesatuan untuk mengembalikan kegiatan yang terpisah-pisah kedalam kesatuan kegiatan induknya. Hal ini penting karena pengelompokan tugas-tugas dalam lembaga kedalam unit-unit, biro, bagian, direktorat, seksi, dan lain-lain dapat menimbulkan suatu kekuatan yang memisahkan diri dari kekuatan induknya. Dengan demikian bahaya spesialisasi yang terlalu jauh dalam lembaga dapat dipertemukan melalui koordinasi.

Koordinasi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dari pencapaian tujuan lembaga. maka manfaat koordinasi dalam MBS dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Menghilangkan dan menghindarkan perasaan terpisahkan satu sama lain antara pengawas, kepala sekolah, guru, dan para petugas di sekolah.
- b. Menghindarkan perasaan atau pendapat bahwa dirinya atau jabatannya merupakan yang paling penting.
- c. Mengurangi dan menghindarkan kemungkinan timbulnya pertentangan sekolah atau antara pejabat pelaksana.

- d. Menghindarkan timbulnya rebutan fasilitas.
- e. Menghindari timbulnya peristiwa menunggu yang memakan waktu lama
- f. Menghindarkan kemungkinan terjadi kekembaran pekerjaan sesuatu kegiatan oleh sekolah
- g. Menghindarkan kemungkinan terjadinya kekosongan pekerjaan suatu program oleh sekolah atau kekosongan pengerjaan tugas oleh para kepala sekolah.
- h. Menumbuhkan kesadaran para kepala sekolah untuk saling memberikan bantuan antara satu sama lain terutama bagi mereka yang berada pada wilayah yang sama.
- i. Menumbuhkan kesadaran para kepala sekolah untuk memberitahu masalah yang dihadapi bersama dan bekerja sama dalam memecahkannya.
- j. Memberikan jaminan tentang kesatuan langkah diantara para kepala sekolah atau para guru.
- k. Menjamin adanya kesatuan langkah dan tindakan diantara para kepala sekolah. l. Menjamin kesatuan sikap diantara para kepala sekolah
- l. Menjamin kesatuan kebijaksanaan diantara para kepala sekolah dalam wilayah tertentu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa manfaat utama koordinasi dalam MBS adalah untuk menumbuhkan sikap egaliter, serta meningkatkan rasa kesatuan dan persatuan diantara para kepala sekolah dan guru-guru dengan tetap menghargai wewenang dan kewajiban masing-masing. Dengan demikian setiap kepala sekolah maupun guru-guru tidak dapat terjebak dalam kepentingan masing-masing sehingga dapat melakukan perannya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan sekolah secara menyeluruh.

2. Macam-macam Koordinasi

Secara teoritis dapat dikemukakan beberapa macam koordinasi sesuai dengan ruang lingkup dan arah kegiatannya. Berdasarkan ruang lingkup, koordinasi dapat diidentifikasi menjadi beberapa tipe:

- a. Koordinasi *vertical*. Terjadi antara para pejabat-pejabat dan bagian-bagian, sub-sub bagian dan staf lembaga yang berada di bawahnya
- b. Koordinasi *horizontal*. Terjadi antara pejabat yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu lembaga, antarpejabat dari berbagai lembaga yang sederajat atau satu level.
- c. Koordinasi *fungsional*. Terjadi antarpejabat, antarunit, dan antar lembaga, atas dasar kesamaan fungsi dan kepentingan.

- d. Koordinasi diagonal. Terjadi antar pejabat atau unit yang memiliki perbedaan, baik dalam fungsi maupun tingkat hierarkinya.

Handyaningrat (1982) mengemukakan koordinasi berdasarkan hubungan antara para pejabat yang dikoordinasikan terbagi atas dua yaitu koordinasi intern dan koordinasi ekstern. Koordinasi intern terdiri atas 3, yaitu:

- a. Koordinasi *vertical* atau koordinasi *structural* antara yang mengkoordinasikan dengan yang dikoordinasikan secara *structural* terdapat hubungan hierarkis.
- b. Koordinasi horizontal atau koordinasi fungsional, kedudukan antara yang mengkoordinasikan dan dikoordinasikan setingkat eselonnya.
- c. Koordinasi diagonal yaitu koordinasi fungsional yang mengkoordinasikan memiliki tingkat eselon yang lebih tinggi dibanding yang dikoordinasikan tetapi tidak berada dalam satu garis komando.

Koordinasi ekstern termasuk koordinasi fungsional. Dalam koordinasi ekstern yang bersifat fungsional, koordinasi itu hanya bersifat horizontal dan diagonal.

3. Cara Melakukan Koordinasi

Banyak hal yang dapat kita lakukan untuk berkoordinasi, seperti pendapat Sutarto (1983) mengenai cara-cara koordinasi yaitu:

- 1. Mengadakan pertemuan informal diantara para pejabat
- 2. Mengadakan pertemuan formal antarpejabat
- 3. Membuat edaran berantai kepada pejabat yang diperlukan
- 4. Memuat penyebaran kartu pejabat yang diperlukan
- 5. Mengangkat *coordinator*
- 6. Membuat buku pedoman lembaga, buku pedoman tata kerja, buku pedoman kumpulan peraturan
- 7. Berhubungan melalui alat perhubungan (telepon)
- 8. Membuat tanda-tanda
- 9. Membuat *symbol*
- 10. Membuat kod.
- 11. Bernyanyi bersama

Pada hakikatnya koordinasi dapat dilakukan formal maupun informal. Koordinasi formal dilakukan dengan adanya usaha impersonal, seperti dalam kehidupan birokrasi, membuat peraturan atau pedoman. Sementara cara-

cara informal dapat dilakukan dengan pembicaraan dan konsultasi pada saat bertemu diluar kepentingan dinas.

Manajemen berbasis sekolah dapat ditinjau melalui pendekatan proses dan pendekatan tugas. Oleh karena itu dalam MBS koordinasi dapat dilakukan dalam setiap tahap dari proses dan bidang garapan manajemen tersebut. Koordinasi dalam MBS mencakup semua program pengelolaan terhadap subjek, objek, dan bidang garapan sekolah.

C. SUPERVISI DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

Di era globalisasi ini, kemajuan ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi yang signifikan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan. Tak terkecuali bidang pendidikan. Dalam pembelajaran penggunaan teknologi semakin kreatif dan inovatif sebagai media pembelajaran. Seorang guru harus selalu memperbaharui informasi dan penguasaan teknologi untuk pembaruan proses belajar mengajar menjadi lebih kreatif dan inovatif.

Pada dasarnya guru memiliki cukup tinggi untuk berkreasi dan berkinerja namun banyak *factor* yang menghambat mereka dalam mengembangkan potensinya secara optimal. Oleh karena itu diperlukan pembinaan yang berlangsung secara berkesinambungan dan terus-menerus dengan program yang terarah dan sistematis. Hal ini lebih diperlukan lagi untuk implementasi paradigma pendidikan baru seperti MBS. Program pembinaan guru dan personil pendidikan dinamakan supervisi. Supervisi pendidikan dapat dimaknai sebagai kegiatan pemantauan oleh kepala sekolah dan Pembina terhadap implementasi MBS termasuk pelaksanaan kurikulum, penilaian kegiatan belajar mengajar di kelas, pelurusan penyimpangan, peningkatan keadaan, perbaikan program, dan pengembangan kemampuan *professional* guru.

Supervisi terdiri atas kata 'super' dan 'visi' yang mengandung arti melihat dan meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja bawahan. Istilah yang memiliki makna yang mirip dengan *supervise* adalah pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Dalam kaitannya dengan MBS supervisi lebih ditekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja tenaga kependidikan di sekolah dalam melakukan tugas.

Menurut Pidarta (1988) mengutip pernyataan Jones, mengemukakan supervisi adalah bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan

efektivitas kinerja personalia di sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan.

Menurut Sutisna (1985) mendeskripsikan supervisi sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Dengan kata lain supervisi adalah kegiatan pembelajaran yang disediakan untuk membantu guru dalam menjalankan pekerjaannya agar lebih baik. Menurut Sahertian (1990) supervisi merupakan usaha mengawasi, mengarahkan, mengkoordinasi, membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah, baik secara individual maupun kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran sehingga dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan tiap murid secara kontinyu sehingga dapat berpartisipasi lebih cepat dalam masyarakat demokrasi modern.

Pada hakikatnya supervisi mengandung beberapa kegiatan pokok, yaitu pembinaan kontinyu, pengembangan kemampuan profesional personil, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dalam supervisi terdapat proses pelayanan untuk membantu dan membina guru-guru sehingga terjadi perbaikan dan peningkatan *professional* guru yang akan ditransfer kedalam perilaku mengajar sehingga tercipta suasana yang lebih baik dan meningkatkan pertumbuhan peserta didik.

Berdasarkan berbagai pengertian dan hakikat supervisi, tujuan supervisi pengajaran adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik.

Secara khusus Ametembun (1981) mengemukakan sebagai berikut:

1. Membina kepala sekolah dan para 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-guru untuk mendiagnosis secara kritis terhadap aktivitasnya dan kesulitan belajar mengajar serta menolong mereka memperbaikinya.
4. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif serta memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong

5. Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk meningkatkan kinerja secara maksimal dalam profesinya
6. Membantu kepala sekolah untuk mempopulerkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat
7. Melindungi orang-orang yang disupervisi agar terhindar dari tuntutan tidak wajar dan kritik-kritik yang tidak sehat dari masyarakat.
8. Membantu kepala sekolah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik
9. Meningkatkan rasa persatuan dan kesatuan diantara guru.

Dalam supervisi penelitian merupakan kegiatan untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan. Hasil analisis dan kesimpulan penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan tindakan dan langkah yang perlu dilakukan untuk memperbaiki dan mengembangkan situasi pendidikan dan pengajaran.

Penilaian merupakan tindak lanjut untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi *system* pendidikan dan pengajaran yang telah diteliti sebelumnya. Penilaian dititik beratkan pada aspek-aspek positif yang dapat dikembangkan dari orang yang disupervisi. Meskipun demikian kekurangan dan kelemahannya tidak akan diabaikan.

Perbaikan dilakukan berdasarkan penelitian dan penilaian. Dalam hal ini supervisor telah mengetahui dan memahami kondisi pendidikan serta berbagai fasilitas dan upaya yang digunakan: apakah baik atau buruk, memuaskan atau tidak, mengalami kemajuan atau tidak, mencapai target atau tidak. Berkenaan dengan kekurangan tugas supervisor selanjutnya mencari jalan pemecahan, mengarahkan perbaikan, meningkatkan keadaan, dan melakukan penyempurnaan-penyempurnaan. Pengembangan merupakan upaya untuk senantiasa mempertahankan hal-hal yang baik dari hasil penelitian dan penilaian. Dalam pelaksanaan supervisi, berikut merupakan tugas supervisor yang diikuti oleh Sahertian mengutip pendapat Gwyn:

- a. Membantu guru mengerti dan memahami peserta didik
- b. Membantu mengembangkan dan memperbaiki, baik secara individual maupun bersama
- c. Membantu seluruh staf sekolah untuk melaksanakan proses belajar-mengajar yang lebih efektif
- d. Membantu guru meningkatkan cara mengajar yang efektif
- e. Membantu guru secara individual

- f. Membantu guru agar dapat menilai peserta didik dengan lebih baik
- g. Menstimulir guru agar dapat menilai diri dan pekerjaannya
- h. Membantu guru agar merasa bergairah dalam pekerjaannya dengan penuh rasa aman
- i. Membantu guru dalam melaksanakan kurikulum di sekolah
- j. Membantu guru agar dapat memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada masyarakat tentang kemajuan sekolahnya.

Untuk menyelenggarakan supervisi, supervisor dapat memilih teknik-teknik supervisi yang tepat sesuai tujuan yang akan dicapai. Teknik dimaksud antara lain: kunjungan dan observasi kelas, pembicaraan individual, demonstrasi mengajar, dan perpustakaan *professional*. Kunjungan dan observasi kelas sangat bermanfaat untuk mendapatkan informasi proses belajar mengajar secara langsung. Melalui teknik ini kepala sekolah secara langsung dapat mengamati kegiatan utama guru, mengajar, menggunakan metode, teknik mengajar dan faktor yang mempengaruhinya. Hasil observasi ini bermanfaat untuk supervisor bersama guru untuk menentukan cara-cara paling tepat untuk meningkatkan kondisi proses belajar mengajar. Teknik kunjungan dan observasi kelas dapat dilakukan dengan tiga pola. Kunjungan dengan tidak memberitahu guru kelas, kunjungan dengan memberitahu guru kelas, dan kunjungan berdasarkan undangan guru kelas. Pemilihan pola ini disesuaikan dengan tujuan kunjungan.

Teknik pembicaraan individual biasanya melengkapi teknik kunjungan dan observasi kelas. Teknik ini juga dapat dilakukan tanpa adanya kunjungan dan observasi kelas. Pembicaraan individual merupakan alat supervisi yang penting karena dalam kesempatan tersebut supervisor dapat bekerja sama secara individual dengan guru dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan proses belajar mengajar.

Teknik demonstrasi mengajar yaitu proses belajar mengajar yang dilakukan oleh seorang guru yang memiliki kemampuan dalam hal mengajar sehingga guru lain dapat mengambil hikmah dan manfaatnya. Teknik ini bertujuan memberi contoh bagaimana cara melaksanakan proses belajar mengajar yang baik. Kesempatan demonstrasi mengajar sebagai salah satu alternatif penampilan tertentu karena tidak ada cara mengajar paling baik untuk setiap tujuan.

Guru baiknya merupakan kelompok '*Reading people*' dan menjadi bagian dari masyarakat belajar, yang menjadikan belajar sebagai kebutuhan hidupnya. Untuk kepentingan tersebut, dibutuhkan sumber belajar seperti buku. Buku merupakan gudang ilmu dan sebagai salah satu sumber pengetahuan yang utama. Sehubungan dengan itu diperlukan buku-buku

yang menunjang guru sesuai bidang kajiannya melalui adanya perpustakaan di sekolah. Manfaat perpustakaan salah satunya sangat penting bagi peningkatan dan pertumbuhan jabatan guru. Sehingga salah satu teknik supervisi adalah teknik perpustakaan *professional*.

Selain teknik-teknik supervisi individu yang telah dijabarkan diatas, terdapat teknik supervisi yang bersifat kelompok. Teknik Supervisi yang bersifat kelompok ialah teknik supervisi yang dilaksanakan dalam pembinaan guru secara bersama-sama oleh supervisor dengan sejumlah guru dalam satu kelompok (Sahertian 2008 : 86). Teknik supervisi kelompok antara lain:

1. Pertemuan Orientasi bagi guru baru

Pertemuan orientasi adalah pertemuan antara supervisor dengan supervisi (terutama guru baru) yang bertujuan menghantar supervisi memasuki suasana kerja yang baru. Pada pertemuan orientasi, supervisor diharapkan dapat menyampaikan atau menguraikan kepada supervisi hal-hal sebagai berikut (Sahertian, 2008):

- a. *System* kerja yang berlaku disekolah itu
- b. Proses dan mekanisme administrasi organisasi sekolah
- c. Tanya jawab dan penyajian seluruh kegiatan dan situasi sekolah
- d. Tindak lanjut dalam bentuk diskusi dan lokakarya
- e. Kunjungan ke tempat-tempat yang berkaitan dengan sumber belajar.
- f. Makan bersama

2. Rapat Guru

- a. Rapat Guru adalah teknik supervisi kelompok melalui rapat guru yang dilakukan untuk membicarakan proses pembelajaran, dan upaya atau cara meningkatkan profesi guru (Pidarta, 2009)
- b. Tujuan teknik supervisi rapat guru menurut pendapat Sagala (2010) salah satunya adalah menyatukan pandangan guru tentang masalah dalam mencapai makna dan tujuan pendidikan.

3. Diskusi

Teknik diskusi kelompok dilakukan untuk bertukar informasi atau mencapai suatu keputusan tentang masalah bersama. Kegiatan ini berlangsung dalam beberapa bentuk diantaranya: panel, seminar, lokakarya, konferensi, dan sebagainya. Kegiatan diskusi di sekolah dapat dikembangkan melalui rapat sekolah untuk membahas masalah yang terjadi di sekolah itu. Selanjutnya oleh Marrant (1981) mengemukakan program pengembangan berbasis sekolah yaitu sejenis pengembangan aktivitas guru yang berjalan diatas dasar pikiran sekolah untuk semata-mata keuntungan bagi guru terhadap suatu sekolah.

4. *Workshop*

Workshop adalah suatu kegiatan belajar kelompok yang terjadi dari sejumlah pendidik yang sedang memecahkan masalah melalui percakapan dan bekerja secara kelompok. Hal-hal yang perlu diperhatikan saat *workshop* antara lain:

- a. Masalah yang dibahas bersifat *life centered* dan muncul dari guru tersebut
- b. Selalu menggunakan secara maksimal aktivitas mental dan fisik dalam kegiatan sehingga tercapainya perubahan profesi yang lebih tinggi dan lebih baik

D. RANGKUMAN

Koordinasi merupakan penempatan berbagai kegiatan yang berbeda-beda pada keharusan tertentu, sesuai dengan aturan yang berlaku untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya melalui proses yang tidak membosankan. Karakteristik koordinasi menunjukkan bahwa keselarasan tindakan perlu selalu diupayakan untuk mencapai tujuan bersama, dan koordinasi yang memadai tidak datang begitu saja, tetapi perlu dikondisikan, dibina, dijaga, serta dikembangkan secara terus menerus dan berkesinambungan. Koordinasi dapat berjalan dengan baik apabila memperhatikan prinsip koordinasi. Manfaat koordinasi untuk mengembalikan kegiatan-kegiatan yang terpisah-pisah ke dalam kesatuan kegiatan induknya. Berdasarkan ruang lingkupnya koordinasi dibagi dua, yaitu koordinasi intern dan ekstern.

Supervisi yaitu suatu kegiatan yang menekankan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan serta kinerja tenaga kependidikan di sekolah dalam melaksanakan tugas. Tujuan supervisi adalah membantu dan memberikan kemudahan kepada para guru untuk belajar bagaimana meningkatkan kemampuan mereka guna mewujudkan tujuan belajar peserta didik. Supervisor hendaknya dapat memilih teknik- teknik supervisi yang tepat, sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Teknik-teknik tersebut, antara lain kunjungan dan observasi kelas, pembicaraan individual, diskusi kelompok, demonstrasi mengajar, dan perpustakaan *professional*.



PERAN STAKEHOLDERS

A. PENGERTIAN STAKEHOLDER

Stakeholder adalah salah satu bagian yang penting dalam suatu perusahaan. Namun, apa itu *stakeholder*? *Stakeholder* adalah pemangku kepentingan dalam perusahaan. *Stakeholder* ini dapat mempengaruhi dan dipengaruhi untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Pada umumnya, *stakeholder* dikelompokkan menjadi dua yaitu *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. Yang termasuk *stakeholder* internal adalah organisasi itu sendiri, pemegang saham, pemilik bisnis, serta karyawan. Sedangkan yang termasuk *stakeholder* eksternal adalah *supplier*, kompetitor, konsumen, pemerintah, masyarakat secara umum, dan lain-lain.

B. FUNGSI DAN PERAN STAKEHOLDER

Fungsi dan perannya adalah untuk membantu membuat kebijakan, aturan, atau proyek yang sesuai dengan arah perkembangan organisasi atau perusahaan utamanya bagi para pemangku kepentingan. Walaupun dalam perusahaan peran *stakeholder* adalah berbeda-beda, namun semua memiliki tujuan untuk mengembangkan bisnis perusahaan. Berikut penjelasan dari peran:

1. Pemegang dan Pemilik Perusahaan
Pemegang dan pemilik berperan sebagai investor yang menyediakan modal operasional dalam bisnis untuk dijalankan. Pemegang dan pemilik perusahaan ini juga berperan sebagai pengawas yang mengontrol kinerja pegawai dan kondisi keuangan perusahaan tersebut.
2. Pegawai atau Karyawan
Pegawai merupakan faktor yang juga menentukan kinerja perusahaan. Seperti yang kita ketahui bahwa sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan mempengaruhi perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, pegawai juga menjadi pemangku kepentingan perusahaan. Pegawai juga merupakan bagian yang secara langsung berhubungan dengan produksi perusahaan. Dengan begitu, perusahaan seharusnya bisa menyejahterakan para pegawainya dengan memberikan kenyamanan dan fasilitas yang memadai.
3. *Supplier* atau Pemasok
Perusahaan tentunya membutuhkan *supplier* untuk memasok kebutuhan alat ataupun bahan untuk produksi. Dengan begitu, *supplier* berperan sebagai penyedia semua bahan yang diperlukan untuk produksi dengan tepat waktu dan sesuai dengan kebutuhan. Tentunya peran *supplier* ini juga sangat penting karena jika *supplier* tidak menjalankan tugasnya dengan baik maka dapat menghambat proses produksi. Oleh karena itu, *supplier* juga menjadi pemangku kepentingan karena *supplier* juga mempengaruhi kinerja perusahaan.
4. Konsumen atau Pengguna
Konsumen menggunakan produk perusahaan serta mengevaluasinya, sehingga konsumen juga berperan sebagai pemangku kepentingan. Laris tidaknya suatu produk di pasaran dapat ditentukan oleh konsumen di mana semakin banyak konsumen yang membeli maka berarti produk tersebut memiliki manfaat yang lebih di masyarakat.
5. *Creditor* Atau Bank
Creditor atau bank merupakan individu atau perusahaan yang memberikan bantuan modal dalam kegiatan perusahaan. Biasanya, hampir setiap perusahaan memerlukan *creditor* untuk memutar dana serta memperoleh keuntungan. Sekarang juga sudah banyak bank yang memberikan pinjaman dengan jaminan dan syarat yang berlaku. Selain itu, banyak juga perusahaan yang menggunakan kreditur untuk mencari dana atau modal untuk menjalankan perusahaan.
6. Kompetitor Atau Pesaing
Kompetitor merupakan perusahaan yang memiliki produk atau jasa yang sama dengan perusahaan lain. Kompetitor berperan dalam pengambilan

keputusan, kebijakan, serta proyek bisnis. Dengan adanya kompetitor, maka menjadikan suatu perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas agar bisa lebih unggul dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

7. **Pemerintah**

Pemerintah berperan sebagai pihak yang memberikan izin bagi perusahaan untuk didirikan. Keputusan baik dari pemerintah pusat dan juga pemerintah daerah mempengaruhi kebijakan, keputusan, serta rencana untuk melaksanakan bisnis. Dengan begitu, pemerintah juga merupakan *stakeholder* perusahaan.

C. TEORI-TEORI *STAKEHOLDER*

Teori menyatakan bahwa perusahaan tidak berdiri hanya untuk mencapai tujuan perusahaan melainkan juga untuk memberikan manfaat atau keuntungan bagi pihak lain yaitu, *stakeholder*. Berikut penjelasan dari teori;

1. **Instrumental**

Mempertimbangkan kepentingan *stakeholders* merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan begitu, semuanya perlu membangun hubungan yang saling menguntungkan satu sama lain. Jika memiliki hubungan yang baik maka penghasilan yang diterima dapat terus meningkat. Hal ini merupakan salah satu yang membuat hubungan pemangku kepentingan, direktur, serta manajer terus menerus terpelihara dengan baik dengan tujuan kepatuhan perusahaan dan citra perusahaan.

2. **Normatif**

Sebagai pengusaha yang baik, biasanya tidak hanya memikirkan soal keuntungan saja. Ada beberapa hal tertentu yang harus mereka juga anggap sebagai imbalan atau bonus yang patut diberikan kepada karyawan atau pihak lain untuk layanan kepada masyarakat. Begitu juga apabila memiliki kerugian perusahaan. Mereka mampu mempengaruhi perusahaan untuk mentransfer keuntungan kepada pihak lain. Jadi, dapat sangat berpengaruh kepada para pemangku kepentingan di sebuah perusahaan.

3. **Deskriptif**

Gambaran tentang tugas manajer kepentingan perusahaan untuk tujuan saling menguntungkan akan diberikan teori pemangku kepentingan. Jadi, apa pun kondisinya pengusaha dan manajer benar-benar saling membutuhkan satu sama lain. Tentunya kerja sama tidak akan berjalan

lancar dan kelangsungan perusahaan dipertaruhkan apabila ada keberatan di satu sisi.

D. JENIS *STAKEHOLDER*

Secara umum *stakeholder* dibagi menjadi dua bagian yaitu internal dan eksternal. Mereka memiliki peranan yang berbeda dalam bisnis. Berikut penjelasannya.

1. *Stakeholder* internal

Stakeholder internal adalah orang-orang yang kepentingannya dalam suatu perusahaan bersifat langsung, seperti pekerjaan, kepemilikan, atau investasi.

a. Pemilik perusahaan (*owner*)

Peran pemilik perusahaan sebagai *stakeholder* utama dari sebuah bisnis tidak dapat dibantah lagi. Mereka umumnya penanam modal utama untuk bisnis dan memiliki suara dalam bagaimana perusahaan berjalan. Saran dan keputusan mereka biasanya sangat penting dalam proses bisnis.

b. Pemegang saham

Dalam aktivitas bisnis, pemegang saham, kepala eksekutif dan dewan direksi termasuk ke dalam *stakeholder* internal dari sebuah perusahaan. Biasanya mereka akan menjadi bagian penting terkait keputusan perusahaan mengenai sebuah proyek besar seperti, pengawasan, masukan, dan pengambilan keputusan.

c. Karyawan

Karyawan juga termasuk dalam *stakeholder* internal. Adapun karena mereka berinteraksi dengan pelanggan, mendapatkan uang untuk menghidupi diri, dan memberikan dukungan untuk operasi bisnis. Karyawan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan fungsi manajerial, pengawasan atau fungsi lainnya. Sehingga dari usaha yang telah dilakukan, mereka mengharapkan manfaat seperti insentif, pertumbuhan karier dan kepuasan kerja.

2. *Stakeholder* eksternal

Stakeholder eksternal adalah mereka yang tidak secara langsung bekerja dengan perusahaan tetapi dipengaruhi oleh tindakan dan hasil bisnis.

a. Pelanggan

Sederhananya pelanggan adalah pihak yang membeli produk bisnis. Produk yang didapatkan, membuat mereka tertarik dengan kinerja dari sebuah bisnis. Pelanggan mengharapkan bisnis untuk menyediakan

produk dan layanan yang efisien dan berkualitas tinggi. Sehingga memperhatikan kebutuhan pelanggan merupakan hal penting dari keberhasilan bisnis.

b. *Suppliers/Vendor*

Suppliers atau pemasok adalah pihak yang menjual barang kebutuhan dari sebuah bisnis. Mereka mengandalkan penjualan yang dilakukan untuk memperoleh pendapatan. Tanpa pemasok, bisnis tidak akan bisa memproduksi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga hubungan dengan para pemasok maupun *vendor*. Sehingga mereka juga merupakan *stakeholder* khususnya pada bagian eksternal.

c. *Pemerintah*

Pemerintah juga dapat dianggap sebagai *stakeholder* dalam bisnis. Karena mereka menghasilkan undang-undang yang dapat mempengaruhi bisnis dan perusahaan. Misalnya saja, mengenai pajak penghasilan perusahaan serta dari semua orang yang dipekerjakan. Selain itu, pemerintah juga mendapat manfaat dari Produk Domestik Bruto (PDB) keseluruhan yang disumbangkan oleh perusahaan.

d. *Masyarakat umum*

Masyarakat umum juga merupakan *stakeholder* dalam bisnis. Walaupun tidak terlibat langsung, tapi mereka dipengaruhi oleh berbagai hal terkait aktivitas bisnis. Mulai dari penciptaan lapangan kerja, pembangunan ekonomi, kesehatan, hingga keselamatan. Ketika sebuah perusahaan besar masuk atau keluar dari komunitas kecil, ada dampak langsung dan signifikan terhadap pekerjaan, pendapatan, dan pengeluaran di daerah tersebut. Di beberapa industri, ada potensi dampak kesehatan juga, karena perusahaan dapat mengubah lingkungan. Karena hal tersebut, membuat perusahaan memiliki tanggung jawab sosial kepada masyarakat umum.

E. *KLASIFIKASI STAKEHOLDER*

Klasifikasi pada umumnya dibagi menjadi tiga kelompok. Klasifikasi ini berdasarkan kekuasaan, posisi, serta pengaruh. Berikut penjelasan dari klasifikasi;

1. *Stakeholder Para Kepentingan Utama (Primer)*

Stakeholder primer ini merupakan yang berhubungan langsung dengan pengambilan keputusan, kebijakan, program, serta proyek-proyek perusahaan yang akan dipilih. Beberapa orang yang menjadi *stakeholder* prima adalah masyarakat dan manajer publik. Pada umumnya, masyarakat dan tokoh masyarakat merupakan semua orang

yang bisa merasakan dampak dan manfaat dari suatu kebijakan yang sudah dibuat. Masyarakat dan tokoh masyarakat mempengaruhi keputusan, kebijakan, ataupun proyek yang dibuat oleh perusahaan. Tokoh masyarakat tersebut dianggap sebagai sosok yang mewakili aspirasi dari masyarakat untuk mengantarkan ke sebuah perwakilan perusahaan. Sedangkan manajer publik merupakan sebuah lembaga yang memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan serta menjalankannya.

2. **Stakeholder Pendukung (Sekunder)**

Stakeholder sekunder merupakan pihak yang tidak secara langsung berhubungan dengan pengambilan keputusan, kebijakan, ataupun proyek dari perusahaan. Akan tetapi, *stakeholder* sekunder ini memiliki hak suara untuk turut serta menyuarakan pendapat ataupun keresahan yang bisa mempengaruhi keputusan besar atau legalitas dari pemerintah.

3. **Stakeholder Kunci**

Stakeholder kunci merupakan pihak yang termasuk dalam bagian eksekutif yang didasarkan pada tingkatannya dan memiliki hak dalam pengambilan keputusan dan kebijakan. Beberapa *stakeholder* kunci di setiap kabupaten adalah pemerintah, dewan perwakilan, dan lembaga atau dinas tingkat kabupaten yang memiliki kepentingan dalam proyek tersebut.

F. **PERAN PENTING STAKEHOLDER**

Peran *Stakeholder* adalah penting untuk mengembangkan suatu perusahaan. Setiap bagian dari *stakeholder* memiliki fungsi dan perannya masing-masing yang dapat saling melengkapi sehingga dibutuhkan kerja sama.

1. **Mengarahkan manajemen**

Para pemangku kepentingan seperti, dewan direksi dapat membantu perusahaan dalam mengambil tindakan. Mereka dapat memberikan rekomendasi atau keputusan tertentu terhadap operasional sebuah departemen seperti layanan, sumber daya manusia atau penelitian-pengembangan untuk dikelola agar bisa memastikan kesuksesannya.

2. **Mendukung keuangan**

Stakeholder seperti, investor utama bisa kapan saja membawa atau mengambil uang mereka dari perusahaan. Sehingga keputusan mereka akan tergantung pada kinerja perusahaan khususnya mengenai keuangan. Oleh karena itu, mereka dapat menekan kinerja perusahaan dan bahkan mengubah strategi bisnis jika perlu.

3. **Bantuan dalam pengambilan keputusan**

Stakeholder utama seperti pemilik perusahaan atau dewan direksi memiliki kekuatan untuk mengambil dan mempengaruhi keputusan anggota dewan lainnya mengenai jalannya bisnis. Para pemangku kepentingan ini juga memiliki kekuasaan untuk menunjuk manajemen tingkat senior. Oleh karena itu, mereka ada di semua bidang pengambilan keputusan utama. Misalnya pengambilan keputusan mengenai likuidasi dan juga akuisisi.

4. **Menjalankan operasional perusahaan**

Seperti yang telah kamu ketahui, *stakeholder* seperti manajemen dan karyawan memiliki peranan penting untuk menjalankan semua rencana bisnis. Setelah disetujui oleh dewan direksi. Mereka memiliki tanggung jawab terhadap jalannya sebuah proyek bisnis.

5. **Tanggung jawab sosial**

Stakeholder bisa disebut juga berperan sebagai hati nurani dari perusahaan. Mereka dapat membuat perusahaan mematuhi undang-undang hak asasi manusia dan lingkungan. Mereka juga memantau dan menentang keputusan bisnis, jika itu merugikan tujuan jangka panjang perusahaan. Selain itu, tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility*) ini dapat dilakukan kepada para *stakeholder* lainnya seperti, karyawan, konsumen, pemasok, pemegang saham, hingga masyarakat dan lingkungan.

Oleh karena itu, akan lebih baik jika setiap *stakeholder* dapat memiliki hubungan yang baik dan saling menguntungkan satu sama lain. Dengan kerja sama yang baik maka diharapkan tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan maksimal.

G. RANGKUMAN

Stakeholder adalah pemangku kepentingan dalam perusahaan. *stakeholder* dikelompokkan menjadi dua yaitu *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal. Yang termasuk *stakeholder* internal adalah organisasi itu sendiri, pemegang saham, pemilik bisnis, serta karyawan. Sedangkan yang termasuk *stakeholder* eksternal adalah *supplier*, kompetitor, konsumen, pemerintah, masyarakat secara umum, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Admin LinovHR. 18 Mei 2020. *Stakeholder*: Pengertian, Teori, dan Klasifikasinya. Linovhr.com – <https://bit.ly/39v33Lv>
- Arikuntoi, Suharsimi dan Yuliana, Lia. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Berbasis Sekolah*. Jakarta: Dikmenum
- Depdiknas, 2001. *Panduan Monitoring dan Evaluasi dalam Manajemen Peningkatan Mutu*
- Faizin Muhammad, Sepuluh Kurikulum yang Pernah Dipakai di Indonesia, Sabtu, 4 Desember 2021 | 09:00 WIB
Sumber: <https://nu.or.id/nasional/sepuluh-kurikulum-yang-pernah-dipakai-di-indonesia-YKZQ2>
- Hamalik, O. (2005). , Kurikulum dan Pembelajaran, 25. Retrieved from http://eprints.walisongo.ac.id/4147/3/133911200_bab2.pdf
<https://haloedukasi.com/manajemen-sarana-dan-prasarana>
<https://text-id.123dok.com/document/ky69prp5y-pengertian-rencana-kerja-sekolah-rks-dan-rencana-kegiatan-dan-anggaran-sekolah-rkas-pentingnya-rks-dan-rkas.html>
https://www.academia.edu/18623417/MANAJEMEN_TENAGA_PENDIDIK_DAN_KEPENDIDIKAN
- IdCloudHost. 23 Maret 2020. Pengertian, Klasifikasi, Peran dan Fungsi *Stakeholder*. Idcloudhost.com – <https://bit.ly/2MiuTlx>
- Jurnal by Mekari, Aplikasi Wajib Stakeholder Dalam Bisnis
- Kanwil Depdiknas Provinsi Jawa Barat. 2000. *Buku Perundang-Undangan Tahun 2000*. Bandung: Kanwil Depdiknas Provinsi Jawa Barat.
- Konsep Dasar Manajemen Berbasis Sekolah, Thursday, 23 June 2016, <https://www.rijal09.com/2016/06/konsep-dasar-manajemen-berbasis-sekolah.html>
- Kustadi, Suhandang. 2004. *Public Relations Perusahaan*. Bandung: Nuansa.
- Manajemen kesiswaan, Informasi pendidikan dan kebudayaan, silabus id
- Mulyasa, E. 2009. *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- MUNIR. (2009). KURIKULUM BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI. BANDUNG: ALFABETA, CV. Retrieved from [http://file.upi.edu/Direktori/FPMIPA/PRODI._ILMU_KOMPUTER/196603252001121-MUNIR/BUKU/Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FPMIPA/PRODI._ILMU_KOMPUTER/196603252001121-MUNIR/BUKU/Kurikulum%20Berbasis%20Teknologi%20Informasi%20dan%20Komunikasi.pdf)
- Nadiyah Rahmalia. 24 Juli 2020. Mengenal Apa Itu *Stakeholder* dan Fungsinya dalam Perusahaan.com – <https://bit.ly/2MFJVBt>
- Nasution, Zulkarnain. 2010. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*. Malang: UMM Press.
- Nur Indah Fitri. 2014. Koordinasi, Komunikasi, Dan Supervisi Dalam Manajemen Berbasis Sekolah, Universitas Pattimura
- Nurkolis. 2005. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Pembangunan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta
- Prof. Dr. Syafaruddin, M. P., & Dr. H. Amiruddin MS, M. . (2017). MANAJEMEN KURIKULUM. medan: PERDANA PUBLISHING. Retrieved from [http://repository.uinsu.ac.id/3492/1/MANAJ KURIKULUM.pdf](http://repository.uinsu.ac.id/3492/1/MANAJ_KURIKULUM.pdf)
- Redaksi Haloedukasi, Manajemen Sarana dan Prasarana: Pengertian – Fungsi dan Ruang Lingkup, Edu Passed
- Riantika Metha, Konsep Manajemen Dan Pembelajaran, Universitas Esa Unggul 2019
- Riduwan. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Riesta Devi Kumalasari, S.E., M.M. *Stakeholder Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*. Binus.ac.id – <https://bit.ly/39sAEFS>
- Rumanti, Maria Assumpta. 2009. *Dasar-dasar Public Relations: Teori dan Praktik*. Jakarta: Grasindo.
- Ruslan, Rosady. 2001. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi (Konsep dan Aplikasinya)*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Ruslan, Rosady. 2005. *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Sa'adilah Rosyadi. (n.d.). STUDI KASUS PADA PROGRAM STUDI KEAHLIAN TEKNIK KETENAGALISTRIKAN SMK N 2 YOGYAKARTA. Study Kasus, 104. Retrieved from [http://eprints.uny.ac.id/37507/1/Sa%27adilah Rosyadi - 07518241018.pdf](http://eprints.uny.ac.id/37507/1/Sa%27adilah%20Rosyadi%20-%2007518241018.pdf)
- Sahertian, Piet A. 2000. Konsep-Konsep dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka

- Sava Tiara Putri. (2018). Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Sebagai Program Kepala Sekolah di SDN Periuk 2 Kota Tangerang. KARYA MAHASISWA BIMBINGAN, 7. Retrieved from http://ratnawati.weblog.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/sites/5930/2018/07/14_Sava-Tiara-Putri_Jurnal-MBS-16.pdf
- Siagiaan, S. 2000. Manajemen SDM. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siti Irene Astuti. (n.d.). Pengembangan Kecakapan Hidup(Life Skill) Melalui Penanaman Etos Kerja Dan Membangun Kreativitas Anak. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/85548-none-cfa1ba4a.pdf>
- Sukirman, Hartati. 2000. Manajemen Tenaga Pendidikan. Yogyakarta: FIP UNY.
- Susanto, R. (2018). Peningkatan Keterampilan Manajemen Proses Pembelajaran Inovatif dan Interaktif di SMP St. Andreas, Jakarta. ABDIMAS, 4(02), 262. Retrieved from <http://ratnawati.weblog.esaunggul.ac.id/category/karya-mahasiswa-bimbingan/>
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Witasoka, D. (2016). MANAJEMEN PENDIDIKAN INKLUSIF SMA MUHAMMADIYAH DI KOTA YOGYAKARTA. Disability Studies, 3(02), 30. Retrieved from file:///C:/Users/Asus/Downloads/Manajemen_Pendidikan_Inklusif_SMA_Muhammadiyah_di_.pdf

GLOSARIUM

A

Akuntabilitas: Pertanggungjawaban sekolah kepada warga sekolahnya, masyarakat, dan pemerintah melalui pelaporan dan pertemuan yang dilakukan secara terbuka.

Analisis SWOT: Sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing.

B

Bimbingan: Proses untuk membantu individu di dalam membuat keputusan hidup yang positif, hal ini diperlukan di rumah, sekolah, dan di lingkungan sosial serta di setiap individu berada.

C

D

Demokrasi Pendidikan: Kebebasan yang terlembagakan melalui musyawarah dan mufakat dengan menghargai perbedaan, hak asasi manusia, serta kewajibannya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

E

F

Faktor Eksternal: Semua faktor yang berasal dari luar perusahaan (ancaman dan peluang) dan berpengaruh terhadap performa perusahaan tersebut.

Faktor Internal: Faktor-faktor yang berasal dari dalam suatu perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan dari perusahaan itu sendiri.

G

H

I

J

K

Kegiatan Monitoring: Suatu kegiatan memonitor atau mengawasi seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seluruh warga sekolah; dalam hal ini difokuskan pada aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh siswa.

Konsumen Eksternal: Semua orang yang berada diluar perusahaan, yang menerima layanan penyerahan barang atau jasa dari perusahaan.

Konsumen Internal: Orang-orang yang terlibat dalam proses penyediaan jasa atau proses produk barang sejak dari perencanaan sampai dengan pemasaran, penjualan dan pengadministrasian.

KTSP: Kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh masing-masing satuan pendidikan.

Kurikulum: Program pendidikan (sekolah) bagi siswa berdasarkan program pendidikan tersebut siswa melakukan berbagai kegiatan belajar, sehingga mendorong perkembangan dan pertumbuhan sesuai dengan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kurikulum Berbasis Kecakapan Hidup (*Life Skill*): Kurikulum yang dikembangkan dan dilaksanakan berdasarkan pada kecakapan hidup setiap wilayah atau sekolah itu berada.

KTSP: Kurikulum tingkat satuan pendidikan.

L

M

Manajemen Humas: Suatu fungsi manajemen dalam mengembangkan hubungan antara organisasi dengan publik (masyarakat) dengan tujuan membina hubungan kerja sama secara timbal balik di dalam kepentingan bersama dalam rangka mencapai pengakuan yang baik dari publik.

Manajemen Kesiswaan (Murid): Seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontinyu terhadap seluruh peserta didik (dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan) agar dapat mengikuti proses belajar mengajar secara efektif dan efisien mulai dari penerimaan peserta didik hingga keluarnya peserta didik dari suatu sekolah.

Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan: Aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan sdm, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan atau pengembangan dan pemberhentian.

Monitoring: Suatu proses pemantauan untuk mendapatkan informasi tentang pelaksanaan suatu kegiatan yakni manajemen kesiswaan.

Monitoring dan Evaluasi (ME): Dua kata yang memiliki aspek kegiatan yang berbeda yaitu kata monitoring dan evaluasi.

Mutu: Sesuatu yang didefinisikan oleh pelanggan.

N

O

Orientasi Siswa Baru: Kegiatan penerimaan siswa baru dengan mengenalkan situasi dan kondisi lembaga pendidikan sekolah.

Otonomi Sekolah: Kewenangan sekolah untuk mengatur dan mengurus kepentingan warga sekolah menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi warga sekolah sesuai dengan peraturan perundang-undangan pendidikan nasional yang berlaku.

P

Pelanggan: Penilai utama terhadap mutu.

Pelayanan Nasabah: Rangkaian kegiatan sikap dan perilaku petugas bank dalam menerima kehadiran atau berkomunikasi dengan nasabah secara langsung maupun tidak langsung.

Pendidik: Tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan.

Pendidikan: Masalah yang rumit dan kompleks sehingga memerlukan desentralisasi dalam pelaksanaannya.

Penerima Layanan: Mereka yang disebut sebagai konsumen atau pelanggan yang menerima layanan dari para penyedia layanan.

Penyedia Layanan: Pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan barang atau jasa.

Perencanaan Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan: Pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan sumber daya manusia (SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.

Pertemuan Orientasi: Pertemuan antara supervisor dengan supervisi (terutama guru baru) yang bertujuan menghantar supervisi memasuki suasana kerja yang baru.

Pra Seleksi: Bahwa suatu sistem keputusan yang dijabarkan dalam bentuk prosedur dan kebijakan sistem dapat membantu memfokuskan upaya organisasi dalam mencapai tujuan seleksi.

Profil: Data berupa nama, alamat, kota, tanggal berdirinya atau dilahirkannya sekolah tersebut.

Q

R

RKAS: Dokumen yang berisi rencana program pengembangan sekolah satu tahun ke depan yang disusun berdasarkan RKS untuk mengatasi kesenjangan yang ada antara kenyataan dengan yang diharapkan menuju terpenuhinya SNP.

RKS: Suatu dokumen yang memuat rencana program pengembangan sekolah empat tahun ke depan dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki menuju sekolah yang memenuhi standar nasional pendidikan SNP.

S

SLTP: Sekolah lanjutan tingkat pertama

SMU: Sekolah menengah umum

Stakeholder Internal: Organisasi itu sendiri, pemegang saham, pemilik bisnis, serta karyawan.

Standar Pelayanan: Ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik.

T

U

V

W

X

Y

Z

INDEKS

A

Akuntabilitas, 121
Analisis swot, 121

B

Bimbingan, 2, 48, 121
bisnis, 19

D

Demokrasi pendidikan, 121

F

Faktor eksternal, 85, 121

M

Manajemen humas, 61, 64, 66, 121
Manajemen kesiswaan (murid), 44, 122
Manajemen tenaga pendidik dan
kependidikan, 32, 43, 122
Monitoring, 46, 49, 89, 90, 91, 92, 93, 94,
95, 96, 118, 122
Mutu, vi, 4, 5, 6, 8, 13, 32, 45, 118, 122

P

Pelanggan, 7, 114, 122
Pendidik, 32, 33, 34, 35, 54, 122
Pendidikan, iii, v, vi, 1, 5, 8, 9, 10, 12, 14,
15, 23, 24, 25, 26, 27, 31, 35, 53, 54, 55,
89, 118, 119, 120, 122, 127
Penerima layanan,, 69, 122
Penyedia layanan, 69, 122
Pertemuan orientasi, 107, 123
Pra seleksi, 123

R

Rkas, 123
Rks, 123

S

Standar pelayanan, 68, 123

PROFIL PENULIS



Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA., lahir di Bandung, 20 November 1964. Menikah di karunia 2 Anak. Aktif sebagai Dosen dengan jabatan akademik Profesor. Perguruan Tinggi tempat mengabdikan Universitas Kristen Indonesia. Yang beralamat di Jl. Mayjen Sutoyo No. 2 Cawang Jakarta Timur, Telp/Faks: 021-8092425 Ext 227. Alamat Rumah Jalan Abdul Gani Kompleks Depdikbud, Ciputat, Rempoa, Tangerang Selatan, Kode Pos 15412. Alamat korespondensi: e-mail: benabeni336@gmail.com atau bernadetha.nadeak@uki.ac.id.

PENDIDIKAN

- Pendidikan Strata 3 (Doktor) selesai Tahun 2016 di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada Program Studi Manajemen Pendidikan (MP).
- Pendidikan Strata 2 (Magister) Tahun 2002-2005 di Universitas Kristen Indonesia (UKI) pada Program Studi Administrasi/ Manajemen Pendidikan.
- Pendidikan Strata 1 (Dokter) selesai Tahun 1990 di Universitas Kristen Indonesia (UKI) pada Program Studi Ilmu kedokteran.

PENGAJARAN

- Tahun 2017-sekarang mengajar mata kuliah Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya Manusia Pendidikan di Prodi Administrasi Pendidikan, Universitas Kristen Indonesia.
- Tahun 2018-sekarang mengajar mata kuliah Sumber Daya Manusia Pendidikan di Era 4.0 di Prodi Administrasi Pendidikan, Universitas Kristen Indonesia
- Tahun 2018-sekarang mengajar mata kuliah Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya Manusia Pendidikan di Prodi Bimbingan Konseling FKIP, Universitas Kristen Indonesia
- Tahun 2006-2018 memberikan kuliah pakar pada blok berpikir kritis di Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Indonesia.
- Tahun 2019 sebagai Editor Tersertifikasi BNSP yang diselenggarakan oleh Bina Kasih dan BNSP.
- Tahun 2020 sebagai Penulis Buku Tersertifikasi BNSP yang diselenggarakan oleh BNSP.

- Tahun 2017 sebagai peserta pelatihan Penyegaran Tutor yang diselenggarakan oleh Fakultas Kedokteran UKI.
- Tahun 2017 sebagai peserta pelatihan Pelatihan Penulisan Artikel *Prosiding* Terindeks Thomson Reuters yang diselenggarakan oleh UNY, YICEMAP.
- Tahun 2016 sebagai peserta Strategi Meningkatkan Mutu Perguruan tinggi Melalui Tata Kelola Dalam Rangka Menciptakan SDM IPTEKS yang berdaya Saing dan Unggul yang diselenggarakan oleh Kalbis *institute*.
- Tahun 2014 sebagai peserta Optimalisasi Pengelolaan keuangan Perguruan Tinggi Dengan Menerapkan Sistem Informasi (SIM) Keuangan Dan Akuntansi yang diselenggarakan oleh PT. Nuansa Cerah Informasi.
- Tahun 2012 sebagai peserta pelatihan Audit Mutu Internal (AMI) yang diselenggarakan oleh Kantor jaminan Mutu UGM.
- Kegiatan dan Karya Ilmiah
- Tahun 2019 menjadi presenter pada *Third International Conference On Social Sciences and Education* (3rd ICSSE) dengan makalah berjudul "*The Description of The Lecturers' Performance of Indonesia Private Higher Education*".
- Tahun 2018 menjadi narasumber pada Kuliah Umum: Manajemen Keorganisasian dan *Leadership* di Era Revolusi Industri 4.0" di Universitas Tadulako.
- Tahun 2017 menghadiri Seminar "*Preparing The Modern World: The Historical and Cultural Significance of The Reformation*" yang diselenggarakan oleh *Embassy of the Federal Republic of Germany*.
- Tahun 2016 *mempublish* artikel berjudul *The Effectiveness Of Organizational Structure and effect On lecture Campus and Employee Performance: Case Study on Private Christian University In Jakarta and Correlation Between Knowledge, Experience and Common Sense, With Critical Thinking Capability of Medical Faculty's Students at Christian University di IJSR Online*.
- Tahun 2015 *mempublish* artikel berjudul *The Relationship Among Knowledge, experience and Common Sense With Medical Faculty Students' Critical Thinking Skill At Christian University of Indonesia*, IASHE 4th di IASHE 4th.
- Tahun 2014 mempublikasikan artikel berjudul Prestasi Belajar Mahasiswa UKI yang berasal dari Indonesia Bagian Timur di Jurnal *Dinamika Pendidikan*.

PENGALAMAN ORGANISASI DAN KARIR

- Tahun 2019-sekarang sebagai Auditor Mutu Internal Universitas Kristen Indonesia.
- Tahun 2015 sebagai Tim Penyusun Rencana Pengembangan UKI 2015-2034.
- Tahun 2014-sekarang menjadi Pengurus Asosiasi Ahli Pendidikan Profesi Kesehatan Indonesia.
- Tahun 2016-sekarang menjadi anggota Himpunan Doktor Manajemen Pendidikan Indonesia.
- Tahun 2014-sekarang menjadi anggota *The South East Asia Regional Association For Medical Education*.
- Tahun 2004-sekarang menjadi anggota Ikatan Dokter Indonesia (IDI).

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen berbasis sekolah atau sering disingkat MBS merupakan bentuk otonomi manajemen pendidikan pada satuan pendidikan, yang dalam hal ini kepala sekolah dan guru dibantu oleh komite sekolah dalam mengelola kegiatan pendidikan (UU No. 20 Tahun 2003 Pasal 51 Ayat 1 Tentang Sistem Pendidikan Nasional).

Program ini diterapkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan secara umum. Manajemen berbasis sekolah merupakan hasil terjemahan dari *School Based Management* (SBM) adalah suatu pendekatan politik yang bertujuan untuk merancang kembali pengelolaan sekolah dengan memberikan kekuasaan kepada Kepala Sekolah dalam upaya perbaikan kinerja sekolah yang mencakup guru, siswa, kepala sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat. Program ini diterapkan dengan memberdayakan seluruh potensi dan *stakeholder* sekolah sesuai kebijakan pemerintah. Oleh karena itu, MBS sangat penting untuk dipahami oleh guru, tenaga kependidikan, serta komite sekolah.

Manajemen berbasis sekolah merupakan model penyelenggaraan pendidikan yang memberikan keleluasaan kepada sekolah untuk menyusun dan melaksanakan program pendidikan di sekolah sesuai dengan kebutuhannya melalui pemberdayaan sumber-sumber daya yang ada termasuk partisipasi masyarakat sehingga lebih mencerminkan adanya upaya peningkatan pemberian pelayanan penyelenggaraan pendidikan secara demokratis, transparan dan akuntabel secara nyata untuk mencapai tujuan pendidikan yang lebih efisien dan efektif tanpa mengesampingkan tujuan Pendidikan Nasional.



Penerbit

widina

www.penerbitwidina.com

ISBN 978-623-459-180-4



9

786234

591804