



**MODUL SESI 1
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 1
KEPALA SEKOLAH PERAN KUNCI DALAM MANAJEMEN BERBASIS
SEKOLAH**

**Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**

KEPALA SEKOLAH PERAN KUNCI DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar peserta didik, (3) pilar pendidik dan tenaga kependidikan, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

Konsep Manajemen Berbasis Sekolah menjadi sangat mendasar dan mendapatkan tempat yang sangat strategis dan berjalan dengan efektif apabila dalam tampuk efektifitas pemimpin pendidikan yaitu kepala sekolah. Untuk itu seorang kepala sekolah merupakan peran kunci dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu menganalisis peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah dan merancang program kerja kepala sekolah.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mendeskripsikan rasionalisasi kehadiran dan pentingnya peran kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
2. Menjelaskan alasan-alasan yang dapat menghambat peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
3. Menjelaskan basis delegasi kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
4. Menjelaskan akuntabilitas sebagai peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
5. Menjelaskan karakteristik pengambilan keputusan rasional sebagai peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.
6. Merancang program kerja kepala sekolah.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul 1 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

Rasionalisasi Kehadiran Dan Pentingnya Peran Kepala Sekolah Dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Kehadiran dan peran sekolah swasta secara yuridis menempati posisi yang kuat dan strategis sebagai “mitra” sekolah negeri dalam menyelenggarakan pendidikan nasional. Data kuantitatif peranan sekolah swasta di DKI Jakarta menunjukkan bahwa secara keseluruhan lembaga pendidikan swasta memiliki peranan sebesar 67% dari jumlah sekolah negeri dan swasta. Maka dapat dikatakan bahwa pendidikan swasta juga menempati peranan kunci dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Oleh karenanya kepala sekolah dikatakan memiliki sebuah peran kunci dan strategis dalam manajemen berbasis sekolah.

Peran kepala sekolah dalam manajemen sekolah sangat identic dengan karakteristik akuntabilitas dan pengambilan keputusan rasional. Kedua karakteristik ini menjadi sebuah dasar peran strategis dalam manajemen berbasis sekolah.

Menilik kehadiran peran kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah menjadi sangat kuat bila ditilik dari sekolah swasta dikarenakan sekolah swasta memiliki otonomi penuh dalam menjalankan pengelolaannya. Sementara sekolah negeri memiliki kepemimpinan terpusat dan terpadu sehingga memiliki standard an pola instruktif yang jelas. Oleh karena itu maka modul ini akan secara khusus membahas peran kepala sekolah pada lembaga swasta dengan melihat kasus nyata menurunkan jumlah murid pada sekolah swasta.

Menjelaskan Alasan-Alasan Yang Dapat Menghambat Peran Kunci Kepala Sekolah Dalam Manajemen Berbasis Sekolah

Berbagai dasar dan alasan yang dapat menghambat peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah terutama pada sekolah swasta dapat ditinjau dari beberapa hal. Namun pada intinya dapat dikelompokkan pada 2 karakteritsik yaitu tentang seberapa mampu kepala sekolah menjalankan akuntabilitasnya dan seberapa tinggi kemampuan kepala sekolah dalam epgambilan keputusan rasional.

Oleh karenanya akuntabilitas sekolah swasta juga harus dipertahankan. Hal ini perlu menjadi focus perhatian dan perbaikan dikarenakan Kepemimpinan kepala sekolah yang dapat dipertanggungjawabkan merupakan kunci strategis dalam upaya peningkatan mutu SDM guru dalam melakukan kebermampuan tugas pokok dan fungsinya dalam proses pembelajaran yang mengacu dan identic dengan pola manajemen berbasis sekolah. Bentuk lainnya adalah pengambilan keputusan kepala sekolah secara rasional mengandung arti yang sangat luas karena terkandung bagaimana data menjadi alat penting dalam kepemimpinan kepala sekolah dan identic dengan manajemen berbasis sekolah.

Namun dalam kondisi nyata saat ini eksistensi sekolah swasta mengalami tantangan dalam menghadapi kebutuhan masyarakat yang saat ini berorientasi pada kualitas (quality). Konsekuensi logis atas paradigma kualitas adalah masyarakat akan memilih sekolah yang berkualitas sebagai “jembatan masa depan peserta didik” dan sebaliknya “sekolah yang tidak berkualitas” tentu akan ditinggalkan. Untuk itu suatu lembaga pendidikan terutama swasta harus mampu menata dan melakukan evaluasi diri terhadap akuntabel tidaknya penyelenggaraan pendidikan-nya secara obyektif sebelum publik menjadi penagihnya.

Latar belakang perlunya akuntabilitas dalam penyelenggaraan pendidikan adalah didasarkan pada pandangan bahwa sekolah adalah organisasi dengan sistem yang terbuka Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 23 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 yang dipengaruhi oleh factor-faktor yang kompleks. Kemampuan suatu sekolah sebagai lembaga pendidikan adalah dibuktikan dengan kemampuannya menjawab tuntutan dan tantangan terhadap dunia pendidikan dalam relevansinya dengan kebutuhan peserta didik/.Oleh karenanya dalam menjawab tantangan tersebut hendaknya lembaga dapat mempertanggungjawabkan kapasitas dan kapabilitasnya. Melalui akuntabilitas penyelenggaraan pendidikan maka diharapkan institusi pendidikan secara sistematis dan terencana menggunakan pendekatan secara endogeneous atau perubahan yang didorong secara internal. Perubahan yang didorong secara internal akan

lebih menjamin terjadinya perubahan secara berkelanjutan, karena didukung dengan rasa memiliki, kepemimpinan serta komitmen.

Perlunya suatu institusi pendidikan memiliki akuntabilitas merupakan prinsip pengelolaan pendidikan, yaitu kemampuan dan komitmen untuk mempertanggung-jawabkan semua kegiatan yang dijalankan kepada pemangku kepentingan. Tentunya hal ini merupakan suatu tantangan bagi lembaga pendidikan dewasa ini. Kemampuan institusi pendidikan dalam akuntabilitas akan sangat terkait erat dengan kemampuan para pemegang kunci organisasi tersebut dalam menyikapi konsep desentralisasi pendidikan.

Konsep desentrali-sasi pendidikan sebagai dasar manajemen berbasis sekolah yang digulirkan melalui Undang-Undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999 menekankan akan perlunya aspek substantif dan fungsi manajemen dalam pengelolaan pendidikan. Aspek substantif mencakup teknis edukatif, personel, finansial, sarana dan prasarana, serta administratif, sementara fungsi manajemen yang mencakup planning (merencanakan), organizing (mengorganisasikan), leading (memimpin), dan controlling (melakukan pengawasan). Kedua aspek tersebut pada saat ini diarahkan sebagai paradigma pendidikan di Indonesia melalui program pengelolaan berbasis sekolah. Fungsi pengelolaan pendidikan ini tidak dapat dilepaskan dari peran dan tanggung jawab kepala sekolah. Seperti ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab VIII Pasal 50 ayat (1) bahwa: “Setiap satuan pendidikan dipimpin oleh seorang kepala satuan sebagai penanggungjawab pen-didikan”. Penanggungjawab pendidikan dalam satuan pendidikan ini disebut sebagai kepala sekolah. Menyadari kompleksnya pengelolaan pendidikan tersebut, maka tuntutan manajemen sekolah terhadap peran dan fungsi kepala sekolah di era ini cukup tinggi. Paradigma baru pendidikan dalam era otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan ini perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dan kepala sekolah merupakan “The Key People” dalam garis pengelolaan suatu lembaga pendidikan dan sekaligus merupa-kan penanggung jawab pendidikan. Kepala sekolah dihadapkan pada tantangan dan tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi dan sumber daya

untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Maka seorang kepala sekolah dituntut akuntabilitasnya sebagai penanggungjawab pendidikan. Kemampuan seorang kepala sekolah menunjukkan akuntabilitasnya berarti juga menunjukkan akuntabilitas pendidikan dari institusi itu sendiri.

Kemampuan seorang kepala sekolah untuk menunjukkan akuntabilitasnya juga dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan atau kualifikasi yang dimilikinya. Pada dasarnya semakin tinggi kualifikasi seseorang maka akan semakin luas dan terbuka cakrawala berpikirnya. Namun dalam kenyataannya memang tidak menjamin bahwa semakin tinggi kualifikasi seseorang maka akan semakin luas dan terbuka paradigma dalam melihat sesuatu hal secara menyeluruh. Hal ini dikarenakan bahwa kemampuan untuk melihat dan mengatasi suatu tantangan secara lebih menyeluruh juga dapat dipengaruhi oleh pengalaman dalam masa kerja. Semakin tinggi masa kerja maka akan semakin tinggi pengalaman yang dimiliki. Semakin tinggi pengalaman yang dimiliki maka akan semakin mampu seorang kepala sekolah melaksanakan pertanggung-jawaban pengelolaan pendidikan. Pentingnya kebutuhan akan akuntabilitas kepala sekolah telah digariskan pemerintah dalam standarisasi kompetensi kepala sekolah, namun pada umumnya kepala sekolah di Indonesia dan termasuk pula dalam lembaga pendidikan.

Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 24 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 dikatakan sebagai manajer yang profesional, karena pengangkatannya tidak didasarkan pada kemampuan dan pendidikan profesional, tetapi lebih pada pengalaman menjadi guru. Pengangkatan kepala sekolah dipilih dari guru yang dipandang baik dan cakap untuk menjadi kepala sekolah, sehingga dalam proses selanjutnya banyak guru yang pada awalnya berkinerja sangat baik sebagai guru, menjadi tidak memperlihatkan kinerja yang baik ketika menjadi kepala sekolah. Indikator lain yang tampak adalah keterjebakan kepala sekolah dalam rutinitas dan kompleksitas tugas manajerial. Tuntutan dan tantangan dua arah antara regulasi pendidikan dan kebijakan yayasan seringkali menjadi suatu konflik tersendiri dalam peran dan tugas kepala sekolah dalam fungsi pengelolaan dan pemberdayaan dalam unit pendidikan. Keadaan ini seringkali

menimbulkan benturan dan konflik horizontal dan vertikal. Akhirnya kepala sekolah terjebak dalam emosi dan situasi di mana persoalan kecil berpotensi menjadi besar, tidak berperan sebagai pemecah masalah tetapi justru menjadi bagian dari permasalahan itu sendiri. Seorang kepala sekolah yang tidak memiliki kestabilan emosi akan menyulitkan diri dalam berhubungan dengan bawahannya ataupun dalam relasinya dengan orang lain sehingga akan sangat mempengaruhi kemampuannya dalam melakukan pengambilan keputusan secara rasional.

Kenyataan-kenyataan yang terjadi di lapangan seperti ini pada akhirnya membawa sekolah pada kinerja buruk. Kinerja buruk ini memperlihatkan ketidakmampuan sekolah untuk menunjukkan kapabilitas dan melihat permasalahan secara rasional dan akibatnya sulit untuk melakukan pengambilan keputusan secara rasional. Untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal tersebut maka organisasi perlu untuk mempelajari kebutuhan-kebutuhan dari masyarakat terhadap pendidikan, khususnya pada lembaga pendidikannya. Karenanya peran dan fungsi kepala sekolah menjadi sangat menentukan. Sangat dibutuhkan kepala sekolah yang memiliki kemampuan mengambil keputusan rasional sehingga mampu menunjukkan akuntabilitas yang tinggi. Maka akuntabilitas kepala sekolah menjadi suatu kebutuhan ketika sekolah-sekolah swasta dalam era tantangan ini. Apabila kepala sekolah telah memiliki akuntabilitas yang tinggi maka diharapkan sekolah dapat memiliki akuntabilitas kepemimpinan pendidikan sebagai prinsip pengelolaan pendidikan. Maka akuntabilitas dan pengambilan keputusan rasional menjadi dasar dari manajemen berbasis sekolah.

Basis delegasi kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.

Dalam suatu organisasi formal maka akan terjadi pola hubungan antara seorang manajer dan bawahan. Hubungan antara manajer dan bawahan terbentuk melalui delegasi. Laurie J. Mullins megemukakan definisi sebagai berikut: Delegation means the conferring of a specified authority by a higher authority. In its essence it involves a dual responsibility. The one to whom authority is delegated becomes responsible to the superior for doing

the job, but the superior remains responsible for getting the job done. This principle of delegation is the centre of all processes in formal organization (Mullins, 2005)

Kutipan di atas menjelaskan bahwa delegasi merupakan suatu pemberian wewenang dari pe-megang otoritas yang lebih tinggi. Esensi dari delegasi itu adalah adanya tanggung jawab ganda. Ketika seseorang diberi delegasi otoritas maka ia akan menjadi bertanggung jawab kepada manajer superior untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, tetapi manajer superior tetap bertanggungjawab atas pekerjaan tersebut. Prinsip delegasi merupakan pusat dari seluruh proses dalam organisasi formal. Di dalam organisasi sekolah swasta, maka delegasi juga menjadi pusat dari seluruh proses yang membentuk pola hubungan antara manajer superior, manajer dan bawahan. Pemegang otoritas tertinggi dalam sekolah swasta dipegang oleh Ketua Yayasan selaku manajer superior. Ketua Yayasan memberikan delegasi otoritas (wewenang) dan tanggung jawab pekerjaan kepada kepala sekolah selaku manajer. Selanjutnya kepala sekolah akan memiliki tanggungjawab ganda, yaitu bertanggungjawab kepada ketua yayasan Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 25 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 (manajer superior) dan sekaligus tanggung jawab kepada bawahan (subordinate). Mullins menggambarkan alur pola hubungan tersebut sebagai berikut:



Gambar 1 The Basis of Delegation

Prinsip Delegasi seperti yang digambarkan dalam The Basis of Delegation mencakup tiga prinsip delegasi, yaitu:

1. Authority, is the right to take action or make decisions that manager would otherwise have done. Authority legitimises the exercise of power within the structure and rules of the organisation. It enables the subordinate to issue valid instructions for others to follow.
2. Responsibilities, involves an obligation by the subordinate to perform certain duties or make certain decisions and having to accept possible reprimand from the managers for unsatisfactory performance. The meaning of the term “responsibility” is, however subject to possible confusion: although delegation embraces both authority and responsibility, effective delegation is not abdication of responsibility.
3. Accountability, is interpreted as meaning ultimate responsibility and cannot be delegated. Managers have to accept “responsibility” for the control of their staff, for the performance of all duties allocated to their department/section within the structure of the organisation, and for the standard of results achieved.” (Mullins, 2005)

Menurut pendapat di atas bahwa: 1. Otoritas, adalah hak seorang manajer untuk mengambil tindakan atau membuat keputusan. Otoritas merupakan legitimasi pelaksanaan kekuasaan dalam struktur dan aturan organisasi. Hal ini memungkinkan seorang manajer untuk mengeluarkan instruksi sehingga bawahan mengikutinya. 2. Responsibilitas (tanggung jawab), melibatkan kewajiban bawahan untuk melakukan tugas tertentu atau membuat keputusan tertentu dan harus menerima teguran dari manajer apabila kinerja tidak memuaskan. Maka arti dari Responsibilitas (tanggung jawab) itu sendiri akan mencakup adanya otoritas dan tanggung jawab itu sendiri. 3. Akuntabilitas, ditafsirkan sebagai tanggung jawab utama dan tidak dapat didelegasikan. Manajer harus menerima "akuntabilitas sebagai tanggung jawab utama" untuk melakukan kontrol terhadap staf mereka. Kinerja tugas staf dialokasikan ke dalam bagian/ departemen dalam suatu struktur organisasi guna mencapai hasil sesuai standar yang ditetapkan. Dari kutipan di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa:

1. Delegasi menjadi sentral dan sangat penting karena delegasi akan membentuk alur pola hubungan antara manajer superior, manajer dan bawahannya.
2. Pola hubungan antara manajer dengan manajer superior terwujud melalui akuntabilitas
3. Akuntabilitas dikatakan sebagai tanggung jawab utama seorang manajer kepada manajer superior untuk tindakan yang dilakukan bawahan. Tanggung jawab ini adalah mutlak dan tidak dapat dipindahkan kembali kepada bawahan.
4. Akuntabilitas seorang manajer kepada manajer superior berarti: (a) Melihat pekerjaan telah dilakukan dan (b) Bawahan mencapai hasil sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 26 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016
5. Akuntabilitas dapat terjadi apabila: (a) Seorang manajer menerima delegasi otoritas atas pekerjaannya dari manajer superior. Melalui delegasi otoritas ini maka seorang manajer dapat melakukan tindakan dan membuat keputusan. (b) Seorang manajer dapat melakukan

tindakan menegur atas pekerjaan bawahan yang tidak memuaskan. (c) Bawahan memiliki kewajiban untuk melakukan pekerjaannya dan bertanggung jawab kepada manajer. Dari kesimpulan tersebut dapat ditarik suatu pemahaman bahwa dalam suatu organisasi formal, seperti halnya dengan sekolah swasta maka akuntabilitas kepala sekolah selaku manajer pendidikan adalah menjadi aspek yang paling penting karena mencakup bagaimana seorang manajer pendidikan menerima delegasi otoritas atas pekerjaan dari Ketua Yayasan, bertanggung jawab dalam melakukan tindakan dan membuat keputusan, bertanggung jawab atas tindakan bawahan, melakukan tindakan menegur, bawahan atas pekerjaan yang kurang memuaskan dan meminta bawahan melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan selanjutnya adalah mempertanggungjawabkan kembali pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sebagai pencapaian hasil sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Menjelaskan akuntabilitas sebagai peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.

Bateman dan Snell mengemukakan bahwa akuntabilitas timbul karena adanya delegasi pekerjaan, otoritas dan responsibilitas. Dikemukakan bahwa akuntabilitas dapat didefinisikan dalam dua sudut pandang, yaitu sudut pandang manajer bawahan dan pekerja. Dalam sudut pandang manajer bawahan: *Accountability means that the subordinate's manager has the right to expect the subordinate to perform the job, and the right to take corrective action if the subordinate fails to do so. The subordinate must report upward on the status and quality of his or her performance of the task. (Bateman & Snell, 2009)* Akuntabilitas berarti bahwa manajer bawahan memiliki hak untuk mengharapkan bawahan melakukan pekerjaan, dan hak untuk mengambil tindakan korektif jika bawahan gagal untuk melakukannya, sementara bawahan wajib melaporkan ke atas mengenai status dan kualitas pekerjaan dan tugasnya. Sementara pengertian akuntabilitas dari sudut pandang pekerja adalah: *Accountability is the expectation that employees will perform a job, take corrective action*

when necessary, and report upward on the status and quality of their performance. (Bateman & Snell, 2009).

Pernyataan tersebut memberikan gambaran bahwa akuntabilitas merupakan suatu harapan agar karyawan melakukan pekerjaan tersebut dan mengambil tindakan korektif apabila diperlukan serta melaporkan ke atas mengenai status dan kualitas kinerja mereka. Dari kutipan tersebut maka dapat dikatakan bahwa akuntabilitas merupakan suatu sikap manajer dalam melakukan upaya atau tindakan yang merupakan ke-wenangannya agar bawahan melakukan pekerjaannya, memberikan tindakan korektif terhadap pekerjaan bawahan dan meminta pelaporan dari bawahan atas keadaan dan kualitas kerja mereka. Adrian Furnham mengemukakan bahwa akuntabilitas terkait dengan struktur organisasi, yang mencakup authority, responsibility and accountability, dan didefinisikan sebagai: Authority is a form a power that orders the actions of others through commands that are effective because those who are commanded regard the commands as legitimated. Responsibility is an obligation placed on a person who occupies a certain position. Accountability is the subordinate's acceptance of a given task to perform because he or she is a member of the organization. It requires that person to report on his or her Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 27 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 discharge of responsibilities. (Furnham, 2005)

Bahwa otoritas adalah bentuk kekuatan untuk memberi perintah secara efektif atas tindakan orang karena perintah ini merupakan legitimasi. Responsibilitas atau tanggung jawab adalah kewajiban seseorang atas posisi tertentu. Akuntabilitas adalah penerimaan bawahan tentang tugas yang diberikan untuk melakukannya karena dia adalah anggota organisasi. Hal ini mengharuskan orang untuk melaporkan pelaksanaan tanggung jawab. Dari kutipan tersebut maka dapat ditarik suatu kesimpulan otoritas dan responsibilitas merupakan dasar dari akuntabilitas. Akuntabilitas adalah suatu sikap penerimaan bawahan sebagai anggota organisasi terhadap tugas, kewajiban untuk melaksanakan dan memberikan laporan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

Gary Dessler mengemukakan akuntabilitas dalam pemahaman Mutual Accountability sebagai berikut: *A sense of mutual accountability is the hallmark of productive teams. Members believe "we are all in together" and "we all have to hold ourselves accountability for doing whatever is needed to help the team achieve its mission". Katzenbach and Smith found the mutual accountability can't be coerced. Instead, it emerges from the commitment and trust the come from working together toward a common goal. (Gary Dessler, 2001)* Kutipan di atas menggambarkan bahwa akuntabilitas merupakan "Rasa tanggung jawab bersama/ Mutual Accountability" yang dicirikan dengan tim yang produktif. Para anggota meyakini bahwa "mereka adalah bersamasama" dan "mereka semua harus menjaga akuntabilitas untuk melaksanakan apa pun yang diperlukan dalam membantu tim mencapai misinya".

Katzenbach dan Smith menemukan bahwa akuntabilitas bersama/Mutual Accountability tidak dapat dipaksakan. Sebaliknya, akuntabilitas muncul dari komitmen dan kepercayaan yang datang dari bekerja bersama menuju tujuan bersama. Berdasarkan kutipan tersebut maka dapat dikatakan bahwa akuntabilitas adalah merupakan suatu bentuk tanggung jawab bersama dari para anggota tim yang timbul karena perasaan kebersamaan dalam pekerjaan dan upaya membantu para anggota dalam mencapai misi dan tujuan kelompok. Fred Luthans mengemukakan teori *Although employees are empowered to make decisions they believe will benefit the organization, must also be held accountable and responsible for results. This accountability is not intended to punish mistakes or to generate immediate, short-term results. Instead the intent is to ensure that the associates are giving their best efforts, working toward agreed upon goals, and behaving responsibly toward each other. (Luthans, 2008)*

Kutipan ini memberikan pengertian bahwa karyawan diberdayakan untuk membuat keputusan yang mereka percayai memberi keuntungan bagi organisasi dan harus dapat dipertanggung-jawabkan dan bertanggungjawab terhadap hasil. Akun-tabilitas bukan dimaksudkan sebagai hukuman atas suatu kesalahan, ataupun ditujukan untuk memberi hasil secara cepat dan hasil jangka pendek. Tujuan akuntabilitas adalah untuk memastikan bahwa karyawan melakukan usaha terbaik mereka, bekerja berdasarkan tujuan

yang telah ditetapkan dan melakukan tanggung jawab satu sama lain. Pengertian yang dikemukakan ini memberi pemahaman bahwa akuntabilitas adalah suatu bentuk pemberdayaan karyawan melalui keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, usaha, tindakan dan tanggung jawab atas hasil yang berorientasi pada tujuan. Keterlibatan karyawan dalam pekerjaan berarti adanya unsur kepercayaan antara pihak manajer dan karyawan itu sendiri, inisiatif, kewenangan untuk membuat aturan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 28 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 John W. Newstrom dan Keith Davis juga mengkaitkan akuntabilitas dengan pemberdayaan. Dikemukakan bahwa permasalahan “Powerlessness Problem (masalah ketidakberdayaan)” dalam organisasi terjadi atas kelompok karyawan yang memiliki keyakinan bahwa dalam bekerja mereka tergantung pada orang lain dan bahwa usaha mereka hanya akan berdampak kecil pada kinerja.

Hal ini menyebabkan terjadinya kontribusi yang sangat kecil dari karyawan kepada organisasi, dan timbulnya frustrasi pada karyawan sehingga perlu adanya pemberdayaan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa: Empowerment is any process that provides greater autonomy to employees through the sharing of relevant information and the provision of control over factors affecting job performance. Empowering helps remove the conditions that cause powerlessness while enhancing employee feelings of self efficacy. Empowerment authorizes employees to cope with situations and enables them to take control of problems as they arise. Empowerment have been suggested: (1) Helping employees achieve job mastery (giving proper training, coaching, and guided experience that will results in initial succeses, (2) allowing more control (giving them discretion over job performance and then holding acountable for outcomes). (Newstrom & Davis, 2002). Kutipan di atas menekankan pada pemberdayaan sebagai proses yang memberikan otonomi lebih besar kepada karyawan melalui berbagi informasi yang relevan dan penyediaan kontrol atas faktor yang mempengaruhi kinerja. Memberdayakan berarti membantu menghilangkan kondisi yang menyebabkan perasaan tidak berdaya sekaligus meningkatkan self efficacy karyawan. Wewenang dalam pemberdayaan karyawan

dilakukan untuk mengatasi situasi dan memungkinkan mereka untuk mengambil alih masalah yang muncul. Pemberdayaan dilakukan dengan cara: (1) Membantu karyawan mencapai penguasaan pekerjaan (memberikan pelatihan yang tepat dan pengalaman yang hasilnya akan dipandu dalam kesuksesan awal), (2) memungkinkan kontrol lebih besar (memberikan kebebasan bertindak dalam berkinerja dan kemudian akuntabilitas terhadap hasil. Maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa akuntabilitas menurut Newstrom dan Davis adalah bertujuan untuk mengatasi ketidakberdayaan karyawan menjadi pemberdayaan karyawan, melalui upaya membantu karyawan dalam penguasaan kerja, memberikan pelatihan, melakukan kontrol dan mengacu kepada hasil. Sementara Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Phillip L.

Hunsaker mengkaitkan pemahaman mengenai akuntabilitas sebagai berikut: Authority is the right to make decisions and commit organizational resources based on position within the organization hierarchy. . Managers draw on their position authority to initiate problem solving, decision making and action. However, with authority come responsibility and accountability. Accountability is holding a person with authority answerable for setting appropriate goals, using resources efficiently, and accomplishing task responsibilities. Accountability means the manager is answerable for the setting of appropriate goals, the efficient allocation of resources and task accomplishment within the unit. (Bloisi, Cook & Phillip, 2003) Otoritas adalah suatu hak untuk membuat keputusan dan meletakkan sumber daya organisasi berdasarkan posisinya di dalam hirarki organisasi. Dalam posisinya, manajer mengidentikkan otoritas yang dimilikinya Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 29 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 sebagai kewenangan dalam pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan tindakan. Otoritas sendiri merupakan dasar yang menumbuhkan responsibilitas dan akuntabilitas. Sementara akuntabilitas merupakan konsekuensi yang timbul atas otoritas dan responsibilitas. Akuntabilitas berarti manajer yang bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan yang tepat, alokasi sumber daya yang efisien dan penyelesaian tugas. Dari pengertian tersebut, maka akuntabilitas dapat dinyatakan sebagai suatu

tanggung jawab manajer untuk menetapkan tujuan yang tepat, alokasi sumber daya yang efisien dan tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Berdasarkan uraian para ahli seperti dikemukakan di atas, maka dapat disintesis bahwa yang dimaksud dengan akuntabilitas adalah: pertanggungjawaban manajer atas tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh manajer superior, dengan indikator: (1) menetapkan tujuan secara tepat, (2) mengalokasikan sumber daya secara efisien, (3) mengarahkan bawahan melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan, (4) mengontrol pekerjaan bawahan, (5) melakukan tindakan korektif atas pekerjaan bawahan yang tidak sesuai dengan standar, (6) meminta pelaporan kerja dari bawahan, dan (7) mempertanggungjawabkan hasil sesuai standar kepada manajer superior.

Karakteristik pengambilan keputusan rasional sebagai peran kunci kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah

Pengambilan Keputusan Rasional Setiap hari, orang-orang di dalam organisasi akan membuat suatu keputusan. Individu, manajer dan organisasi akan disebut sukses adalah tergantung pada bagaimana pengambilan keputusan dilakukan secara benar dan pada waktu yang tepat, sehingga pengambilan keputusan merupakan hal yang paling penting dari semua kegiatan manajerial. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang paling umum dari paling penting dari peran manajer senior dan berkaitan dengan bagaimana seorang manajer memproses informasi. Sebagian besar keputusan manajer senior adalah menyangkut hal yang kompleks dan memiliki konsekuensi yang sangat serius, sehingga keputusan-keputusan ini sering dibuat dalam kelompok. Keputusan dalam organisasi dapat dibagi ke dalam berbagai kelompok dan masing-masing keputusan memiliki berbagai tahapan. Misalnya: (a) keputusan operasional; biasanya dengan efek jangka pendek dan yang bersifat rutin, (b) keputusan taktis; biasanya dengan efek jangka menengah dan non rutin, (c) keputusan strategis; biasanya dengan efek jangka panjang mengenai arah dan tujuan organisasi. Setiap orang di dalam mengambil keputusan memiliki gaya. Beberapa gaya pengambilan keputusan antara lain adalah: (1) Fast versus Slow (Cepat versus lambat): beberapa dapat dan memang membuat keputusan dengan cepat, sedangkan yang lain harus melalui cara merenungkan terlebih dahulu, (2) Risk versus Risk Averse (risiko versus

menolak risiko): beberapa tampak tidak peduli dengan risiko yang dapat timbul, sebaliknya sangat menghindari dan takut akan resiko, (3) Empirical versus Intuitive (empiris versus intuitif), beberapa di antaranya berdasarkan pengalaman (data) dan aktual, bahkan dengan teori kemungkinan dan statistik, sementara yang lainnya lebih kepada insting, (4) Rule following versus rule breaking (menggunakan aturan versus melawan aturan), beberapa suka mengikuti aturan, dan teori-teori perilaku masa lalu, sementara yang lain ada yang keluar dari kebiasaan/aturan dan cenderung inovatif, (5) People versus things (orang versus benda): beberapa manajer merasa mudah untuk membuat keputusan tentang benda (mesin, nama baik), yang lain tentang orang (karyawan, pelanggan), (6) Individual versus group, (individu versus kelompok): beberapa manajer membuat keputusan sendiri dengan konsultasi minimal dan yang lain dalam kelompok dengan konsultasi yang lebih meluas. Thurnholm mengemukakan korelasi psikologis dari empat gaya yang dikenal: (1) A rational style (gaya rasional) ditandai dengan pencarian yang komprehensif untuk informasi, inventarisasi alternatif dan evaluasi alternatif logis, (2) An Intuitive style (gaya intuitif) ditandai kecenderungan mengandalkan firasat dan perasaan daripada aliran informasi dan pengolahan data sistematis, (3) Dependent Style (gaya tergantung) ditandai oleh kebutuhan akan nasihat dan bimbingan dari orang lain sebelum membuat keputusan penting, (4) Avoidant style (gaya menghindar) ditandai dengan upaya Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 30 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 untuk menghindari pengambilan keputusan bila memungkinkan.

Seperti dikutip oleh Adrian Furnham bahwa: “For all sorts of reasons, people think in automatic ways that lead to poorer judgements (Hastie & Dawes, 2001: 89). In essences, people are frequently not rational. Bahwa dalam berbagai alasan, orang berpikir dengan cara otomatis yang mengarah pada pertimbangan yang dangkal. Dalam esensinya, orang sering tidak rasional. Hastie dan Dawes dalam Adrian Furnham mencatat bahwa pilihan rasional dapat didefinisikan dengan empat kriteria: (1) didasarkan pada hal-hal yang dimiliki pengambil keputusan seperti keadaan fisiologis, kapasitas psikologik, hubungan sosial dan perasaan, (2) didasarkan pada konsekuensi yang dapat terjadi atas pilihan ini, (3) bila konsekuensi bersifat tidak pasti, maka dievaluasi menurut aturan dasar dari teori peluang (4) pilihan tersebut merupakan hal yang adaptif dan mengandung

kepuasan dan konsekuensi atas pilihan. Jerald Greenberg dan Robert A. Baron mengemukakan bahwa: The essential nature of decision making is identical. It may be defined as the process of making choices from among several alternatives Jerald (Greenberg & Baron, 2003). Dikemukakan bahwa: Sifat penting pengambilan keputusan adalah identik. Hal ini dapat didefinisikan sebagai proses membuat pilihan dari antara beberapa alternatif. Ia mengemukakan bagaimana sifat dasar dari pengambilan keputusan adalah proses itu sendiri.

Hal ini digambarkan dalam Analytical Model of The Decision Making Process, yaitu suatu model yang menjelaskan delapan langkah pendekatan dalam proses pengambilan keputusan organisasi yang berfokus pada dua hal, yaitu perumusan masalah dan implementasi solusi. Delapan langkah pendekatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Langkah pertama adalah identifikasi masalah. Untuk menentukan cara untuk memecahkan masalah, pertama harus mengenali dan mengidentifikasi masalah,
- (2) Setelah masalah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan yang harus dipenuhi dalam memecahkan masalah,
- (3) langkah ketiga adalah proses pengambilan keputusan untuk membuat sebuah prediksi. Prediksi adalah keputusan tentang bagaimana membuat keputusan, yang dilakukan dengan menilai jenis masalah dan aspek lain dari situasi tersebut,
- (4) Langkah keempat dalam proses adalah generasi alternatif, yaitu mengembangkan solusi yang mungkin dari identifikasi masalah,
- (5) langkah kelima adalah menetapkan solusi yang terbaik sebagai cara paling efektif,
- (6) Langkah keenam, menentukan pilihan, di mana setelah beberapa alternatif dievaluasi, salah satu yang dianggap dapat diterima dipilih.,
- (7) Langkah ketujuh melaksanakan alternatif pilihan,
- (8) Langkah ke delapan adalah langkah tindak lanjut.

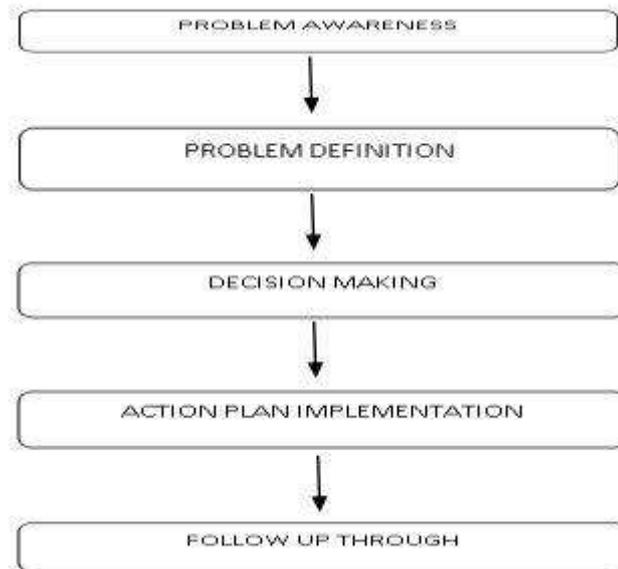
Pemantauan efektivitas keputusan dimasukkan ke dalam tindakan penting bagi keberhasilan organisasi. Apakah masalah masih ada? Apakah ada masalah disebabkan oleh pelaksanaan solusi tersebut? Dengan kata lain, penting untuk mencari umpan balik tentang efektivitas solusi. Wendy Bloisi, Curtis W. Cook &

Philip L. Hunsaker mendefinisikan: Problem solving is the process of eliminating the discrepancy between actual and desired outcomes. Best, the problem needs to be defined and analysed. Then alternative solutions need to be generated. Decision making is selecting the best solution from among feasible alternatives. (Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Philip L. Hunsaker, 2003: 478)

Bahwa pemecahan masalah adalah proses menghilangkan kesenjangan antara hasil aktual dan yang diinginkan. Yang terbaik adalah masalah perlu didefinisikan dan dianalisis. Selanjutnya menghasilkan alternatif solusinya. Pengambilan keputusan adalah memilih solusi terbaik di antara alternatif yang dianggap layak. Wendy Bloisi mengemukakan langkah-langkah dalam pemecahan masalah rasional dalam organisasi, yang terdiri dari lima langkah berikut: (1) Problem awareness (Kesadaran adanya masalah), (2) Problem definition (definisi masalah), (3) Decision making (pengambilan keputusan), (4) action plan implementation (implementasi rencana Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 31 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 tindakan) dan (5) follow up through (tindak lanjut). Langkah pertama adalah kesadaran adanya masalah merupakan langkah pertama yang merupakan tanggung jawab utama bagi semua manajer. Kesadaran adanya masalah dilakukan dengan upaya mencari masalah aktual atau potensial, manajer perlu menjaga jalur komunikasi agar tetap terbuka, memantau kinerja pegawai, dan memeriksa apakah terjadi penyimpangan dari rencana atau tidak. Langkah kedua adalah mendefinisikan masalah. Semua informasi yang diperlukan harus dikumpulkan sehingga semua faktor yang relevan dapat dianalisa untuk menentukan masalah yang tepat yang harus diselesaikan. Tujuannya adalah untuk menentukan akar penyebab masalah sehingga pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan dapat tahu apa yang mereka harus lakukan. Langkah ketiga adalah pengambilan keputusan.

Seorang manajer hendaknya bersikap terbuka atas alternatif dari solusi yang mungkin, Selain itu seorang manajer juga harus dapat menentukan kriteria dari keputusan yang akan di ambil dalam bentuk pernyataan tujuan yang harus dicapai untuk memecahkan masalah. Umumnya pernyataan tujuan itu harus memiliki karakteristik SMART: (a) Spesific (khusus), (b) Measureable (dapat diukur), (c) Achieveable (dapat dicapai), (d) Relevant (Relevan), dan (e) Timescaled (berjangka waktu). Langkah keempat adalah implemen-tasi rencana tindakan, termasuk di

antaranya menetapkan tugas, tanggung jawab serta jadwal pelaksanaan. Langkah kelima adalah tindak lanjut, yaitu suatu kegiatan untuk mengembangkan dan memelihara sikap positif dalam setiap orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan. Wendy Bloisi, Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker mengemukakan langkah-langkah pemecahan masalah Rasional Organisasi sebagai berikut



Gambar 2 Langkah-langkah Pemecahan Masalah Rasional Organisasi

Sementara Mc Shane & Von Glinow mendefinisikan: decision making as a conscious process of making choices among alternatives with the intention of moving toward some desired state of affairs. (Shane & Glinow, 2008) Bahwa pengambilan keputusan sebagai sebuah proses sadar untuk membuat pilihan di antara alternatif dengan tujuan menuju pada hal yang diinginkan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa dalam setiap organisasi seorang pemimpin tidak dapat memperoleh informasi yang cukup untuk membuat keputusan terbaik secara sendiri, maka keterlibatan karyawan berpotensi dalam memecahkan masalah secara lebih efektif. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi memiliki beberapa bentuk, yaitu: (a) pada tingkat terendah, partisipasi tidak terlihat dan seringkali bahkan karyawan tidak tahu apa masalah yang terjadi, (b) pada tingkat menengah, keterlibatan karyawan mulai terlihat, biasanya mereka diberitahu tentang masalah dan memberikan rekomendasi kepada pengambil keputusan, dan (c) ada tingkat tertinggi, keterlibatan karyawan terlihat

dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Mereka mengidentifikasi masalah, memilih alternatif terbaik, dan melaksanakan pilihan di sana. Manfaat Keterlibatan karyawan adalah: (1) memperbaiki kualitas keputusan karena masalah dapat dikenali dengan lebih akurat Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 32 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 dengan kontribusi setiap orang dalam organisasi yang mengetahui adanya masalah tersebut, (2) berpotensi meningkatkan jumlah dan kualitas solusi yang dihasilkan, sebagai sinergi gabungan pengetahuan mereka untuk membentuk alternatif baru, (3) meningkatkan pemilihan alternatif terbaik karena keputusan itu ditinjau oleh orang-orang dengan perspektif yang beragam dan representasi yang lebih luas, (4) keterlibatan karyawan cenderung untuk memperkuat komitmen karyawan untuk keputusan tersebut. Mereka merasa atas kesuksesan pengambilan keputusan. Hal ini juga memiliki efek positif terhadap motivasi karyawan, kepuasan, dan peningkatan pencapaian tujuan organisasi, (5) keterlibatan karyawan juga meningkatkan berbagai keterampilan, perasaan otonomi, dan identitas tugas, semua pekerjaan yang meningkatkan pengayaan dan potensi motivasi karyawan, (6) partisipasi karyawan lebih tergalil untuk melaksanakan keputusan dan kecil kemungkinannya untuk menolak perubahan yang dihasilkan dari keputusan tersebut. Pada akhirnya adalah bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan adalah untuk mencari suatu kompromi sebagai solusi atas masalah.

Bahwa alternatif yang ada dipilih hanya untuk mencari solusi terbaik dari alternatif yang ada, dan tidak menjamin kesempurnaan pemecah-an masalah. Colquitt, Lepine & Wesson mengemukakan bahwa: Learning reflects relatively permanent changes in an employee's knowledge or skill that result from experience. The more employees learn, the more they bring to the table when they come to work. Why is learning so important? Because it has a significant impact on decision making. Which refers to the process of generating and choosing from a set of alternatives to solve a problem. The more knowledge and skill employees process, the more likely they make accurate and sound decision. (Colquitt, Lepine & Wesson, 2009) Bahwa belajar mencerminkan perubahan yang relatif permanen dalam pengetahuan dan keterampilan karyawan sebagai hasil dari pengalaman. Semakin banyak karyawan belajar maka akan semakin banyak pengalaman yang dapat mereka bawa dalam pekerjaan. Sehingga belajar menjadi sangat penting dan

berpengaruh secara signifikan terhadap pengambilan keputusan. Semakin besar pengetahuan dan keterampilan karyawan maka akan semakin besar kemungkinan untuk membuat keputusan yang akurat. Dinyatakan bahwa terdapat dua metode dimana karyawan dapat melakukan pengambilan keputusan, yaitu: (1) Keputusan Terprogram, adalah keputusan yang otomatis karena pengetahuannya membuat seseorang mampu mengenali, mengidentifikasi situasi dan mengambil tindakan yang perlu dilakukan, (2) Keputusan tidak terprogram, yaitu suatu keputusan rasional yang ditempuh dengan menggunakan model. Menggunakan langkahlangkah pendekatan pemecahan masalah sehingga dapat dihasilkan keputusan yang maksimal dengan mempertimbangkan alternatif yang ada.

Langkah-langkah itu dilakukan dengan cara: (a) mengidentifikasi masalah secara menyeluruh, memeriksa situasi dan mempertimbangkan semua pihak yang berkepentingan, (b) mengembangkan alternatif solusi, (c) mengevaluasi semua alternatif secara simultan, (d) menggunakan informasi yang akurat untuk mengevaluasi alternatif, (e) memilih alternatif yang dapat memaksimalkan nilai. Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske mendefinisikan: decision making means to achieve some result or to solve some problem, outcome of a process influenced by many forces. (Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, 2006). Bahwa pengambilan keputusan diartikan untuk mencapai beberapa hasil yang bermakna atau untuk memecahkan masalah, sebagai hasil proses yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan. Proses pengambilan keputusan dilakukan melalui tujuh tahapan: (a) menetapkan tujuan dan hasil pengukuran, (b) mengidentifikasi masalah, (c) mengembangkan alternatif, (d) mengevaluasi alternatif, (e) pemilihan alternatif, (f) melaksanakan keputusan, (g) pengawasan dan evaluasi.

Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah 33 Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016 Slocum & Hellriegel mengemukakan bahwa: The rational model involves a process for choosing among alternatives to maximize benefits to an organization. (Slocum & Hellriegel, 2009). Bahwa model rasional melibatkan proses untuk memilih di antara alternatif untuk memaksimalkan manfaat bagi organisasi. Hal ini mencakup definisi masalah, pengumpulan data dan analisis serta penilaian alternatif secara cermat. Model pengambilan keputusan rasional menganggap bahwa: (1) semua informasi yang tersedia tentang alternatif telah diperoleh, (2) alternatif disusun secara peringkat berdasarkan kriteria yang telah disepakati, (3)

alternatif yang dipilih dapat memberikan keuntungan yang maksimal bagi organisasi. Adrian Furnham mengemukakan bahwa keputusan dapat dikelompokkan sebagai berikut: (1) Tipe keputusan terprogram (Everyday Programmed Decisions), meliputi: a. Tugas sehari-hari, seperti: tugas rutin, tersedianya bimbingan tentang bagaimana dan apa yang harus dilakukan, bagaimana dan apa yang harus dilakukan, kebijakan organisasi, b. Yang terlibat dalam pembuatan keputusan adalah pekerja tingkat rendah dan biasanya tingkat supervisor. c. Tipe keputusannya cepat, dan beresiko rendah. (2) Tipe keputusan tidak terprogram (Unusual Non Programmed Decisions), yang memiliki ciri-ciri: a. Tipe tugasnya bersifat kreatif. b. Tidak ada bimbingan atau petunjuk sebagai hasil kebijakan. c. Pihak yang dilibatkan dalam pembuatan keputusan ini adalah pihak pekerja tingkat atas, yang mencakup supervisor dan manajer. d. Kecepatan keputusan adalah lambat, dan memiliki resiko tinggi. Berdasarkan uraian tersebut, maka pengambilan keputusan rasional dapat disintesiskan sebagai suatu tindakan rasional manajer dalam memilih suatu pilihan dari sejumlah alternatif guna menjawab masalah organisasi, dengan indikator: (1) menggunakan informasi yang akurat, (2) mengetahui secara jelas tujuan-tujuan yang relevan, (3) mengkaitkan keputusan dengan tujuan dan sasaran dari pengambilan keputusan, (4) menggunakan kriteria untuk menilai tujuan, (5) memilih alternatif yang efisien dalam memaksimalkan pencapaian tujuan, dan (6) mempertimbangkan konsekuensi atas pilihan

Rancangan Program Kerja Kepala Sekolah: Perencanaan, Pelaksanaan dan pengawasan program peningkatan Mutu Sekolah

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|-----------|--|--|--|
| 1. | Kurikulum | | |
| a. | Dokumen Kurikulum (KTSP, Silabus, dan RPP) | Perencanaan: 1. Membentuk Tim pengembang KTSP dan Kuritlas untuk SD Negeri 2 Kherysuryawan.blogspot.com sebelum tahun pelajaran baru 20.../20... | SK Tim Pengembang KTSP yang melibatkan unsur: 1. Kepala Sekolah, 2. Guru kelas 3. Guru mapel/mulok 4. Guru program |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------|---|---|
| | | | khusus 5. Komite Sekolah 6. Dinas Pendidikan 7. DUDI |
| | | 2. Menggunakan peraturan-peraturan sebagai acuan penyusunan dokumen kurikulum (SNP, Peraturan Daerah, Program Kekhususan, pedoman penyusunan KTSP dan Kurtilas tahun lalu). | KTSP dan Kurtilas yang disusun memuat peraturan-peraturan: 1. Peraturan tentang SI 2. Peraturan tentang SKL 3. Peraturan tentang Standar Proses Pendidikan Khusus 4. Peraturan tentang Standar Penilaian 5. Peraturan daerah tentang muatan lokal 6. Pedoman tentang Program Kekhususan 7. Pedoman penyusunan KTSP |
| | | Pelaksanaan: 1. Kepala sekolah melakukan pengembangan dokumen kurikulum oleh tim pengembang KTSP dan Kurtilas. | 1. Undangan rapat pengembangan dokumen kurikulum 2. Notulensi rapat pengembangan kurikulum. 3. Daftar hadir rapat pengembangan kurikulum 4. Dokumentasi (foto kegiatan) |
| | | 2. Kepala sekolah | 1. Catatan hasil |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------|--|---|
| | | melakukan reviu kurikulum tahun lalu, SKL, SI, Standar Proses, Standar Penilaian, Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum masing-masing jenjang pendidikan atau satuan pendidikan, dan pedoman implementasi kurikulum. | <ul style="list-style-type: none"> reviu kurikulum tahun lalu tentang Standar Isi , standar proses, SKL, Standar Penilaian. 2. Catatan hasil reviu kurikulum tahun lalu tentang kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum. 3. Catatan hasil reviu kurikulum tahun lalu tentang implementasi kurikulum. |
| | | 3. Kepala sekolah melakukan revisi dokumen kurikulum. | Dokumen final buku 1 (KTSP dan Kurtilas), buku 2 (silabus), dan buku 3 (RPP). |
| | | 4. Persetujuan dan pengesahan dokumen kurikulum. | Dokumen kurikulum yang telah mendapatkan persetujuan dari komite sekolah dan pengawas serta pengesahan dari Dinas Pendidikan Kabupaten |
| | | 5. Melakukan sosialisasi dokumen kurikulum kepada warga sekolah. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Undangan sosialisasi dokumen kurikulum kepada warga sekolah. 2. Notulen sosialisasi dokumen |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|-----------------------------|---|--|
| | | | <p>kurikulum kepada warga sekolah.</p> <p>3. Daftar hadir sosialisasi dokumen kurikulum kepada warga sekolah.</p> <p>4. Surat instruksi sosialisasi dokumen kurikulum kepada guru untuk peserta didik.</p> |
| | | <p>Pengawasan:</p> <p>1. Mengawasi proses pelaksanaan kurikulum (Kepala Sekolah, Pengawas Sekolah dan komite sekolah).</p> | <p>1. Jurnal harian KS.</p> <p>2. Laporan hasil pengawasan.</p> |
| | | <p>2. Melaporkan hasil pengembangan kurikulum (kurikulum fungsional) kepada dinas pendidikan Kabupaten</p> | <p>1. Dokumen laporan hasil pengembangan kurikulum tahun berjalan.</p> <p>2. Laporan hasil pengembangan kurikulum diketahui oleh Pengawas Sekolah dan Komite Sekolah.</p> |
| b. | Kalender pendidikan sekolah | <p>Perencanaan:</p> <p>Tim mengatur waktu bagi kegiatan pembelajaran peserta didik selama 1 (satu) tahun ajaran yang dirinci per semester, per bulan, dan per minggu mengacu kalender pendidikan nasional dan daerah (Dinas Pendidikan Kabupaten</p> | <p>1. Daftar hadir Tim.</p> <p>2. Notulensi.</p> <p>3. Kalender Pendidikan.</p> |
| | | <p>Pelaksanaan:</p> <p>1. Menyusun kalender pendidikan sekolah.</p> | <p>1. Undangan rapat.</p> <p>2. Daftar hadir</p> |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------|---|--|
| | | | rapat penyusunan kalender pendidikan sekolah. 3. Notulensi rapat penyusunan kalender pendidikan sekolah. 4. Kalender pendidikan sekolah tahun berjalan. 5. Rincian kegiatan pembelajaran dalam satu tahun. 6. Rincian kegiatan pembelajaran per semester penyelenggara pendidikan. |
| | | 2. Melakukan sosialisasi Kalender Pendidikan. | 1. Rapat sosialisasi kalender pendidikan. 2. Undangan sosialisasi. 3. Daftar hadir. 4. Notulensi sosialisasi kalender pendidikan. 5. Surat edaran kepala sekolah tentang kalender pendidikan tahun berjalan. 6. Penempelan kalender pendidikan di papan pengumuman sekolah. |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------------------|--|--|
| | | 3. Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sesuai kalender pendidikan. | 1. Jadwal kegiatan sesuai kalender pendidikan (UTS, UAS, US/UN, Perayaan hari besar, perayaan hari besar agama, kegiatan kepramukaan dll). 2. Laporan hasil kegiatan sekolah. |
| | | Pengawasan: Mengawasi proses penyusunan kalender pendidikan. | 1. Jurnal harian Kepala Sekolah. 2. Laporan hasil penyusunan kalender pendidikan. |
| C | Program pembelajaran | Perencanaan: 1. Memastikan guru menyusun program pembelajaran berdasarkan hasil asesmen. | 1. Jurnal Kepala Sekolah . 2. Pedoman wawancara dengan guru mengenai upaya kepala sekolah untuk memastikan guru menyusun program pembelajaran berdasarkan hasil asesmen. |
| | | 2. Memastikan guru menyosialisasikan program pembelajaran kepada peserta didik. | 1. Jurnal Kepala Sekolah. 2. Pedoman wawancara dengan guru mengenai upaya sekolah dalam memastikan sosialisasi |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|-----------|------------------|---|---|
| | | | program pembelajaran kepada peserta didik. |
| | | 3. Menyosialisasikan program pembelajaran kepada pendidik, komite sekolah, dan orang tua. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Undangan rapat sosialisasi program pembelajaran. 2. Daftar hadir. 3. Notulensi rapat sosialisasi program pembelajaran. |
| | | Pelaksanaan: Memastikan guru menyusun program pembelajaran sesuai dengan perencanaan pada Standar Proses. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jurnal Kepala Sekolah. 2. Pedoman wawancara dengan guru mengenai upaya kepala sekolah tentang penyusunan program pembelajaran sesuai dengan standar proses. |
| | | Pengawasan: Mengawasi keterlaksanaan program pembelajaran. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jadwal pengawasan pelaksanaan program pembelajaran. 2. Laporan hasil pengawasan tentang program pembelajaran. 3. Pedoman wawancara dengan guru tentang pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah tentang program pembelajaran. |
| 2. | Kesiswaan | | |
| A | Penerimaan | Perencanaan : | 1. Peraturan |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|---|---|--|
| | Peserta Didik Baru (PPDB) Tahun Pelajaran 20.../20... | Kepala sekolah dan tim membuat peraturan tentang penerimaan peserta didik baru yang berisi kriteria calon peserta didik baru, daya tampung, dan struktur panitia penerimaan peserta didik baru. | PPDB tahun berjalan mengatur daya tampung. 2. Peraturan PPDB tahun berjalan mengatur rasio peserta didik/guru. 3. Peraturan PPDB tahun berjalan mengatur jenis kelainan/kekhususan. 4. SK kepanitiaan PPDB tahun berjalan meliputi susunan tim penilai. |
| | | Pelaksanaan : 1. Menginformasikan peraturan tentang penerimaan peserta didik baru kepada para pemangku kepentingan pendidikan setiap menjelang dimulainya tahun ajaran baru. 2. Penerimaan peserta didik baru dilaksanakan sebelum dimulai tahun ajaran, yang diselenggarakan secara obyektif, transparan, akuntabel, tanpa diskriminasi (gender, agama, etnis, status sosial, dan kemampuan ekonomi). 3. Memutuskan penerimaan peserta didik baru melalui rapat dewan pendidikan sekolah dan ditetapkan oleh kepala sekolah. | 1. Ada media sosialisasi PPDB tahun berjalan. 2. Buku catatan penerimaan peserta didik baru berisi biodata peserta didik baru. 3. Laporan hasil asesmen calon peserta didik baru. 4. Surat keputusan peserta didik yang diterima |
| | | Pengawasan : 1. Mengawasi penerimaan | 1. Jurnal harian Kepala |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|-----------------------------------|---|--|
| | | <p>peserta didik baru, yang dilakukan bersama oleh kepala sekolah, dewan pendidikan, dan komite sekolah.</p> <p>2. Melaporkan hasil pengawasan, kemudian dilaporkan kepada dinas pendidikan kabupaten</p> | <p>Sekolah.</p> <p>2. Dokumen laporan PPDB tahun berjalan.</p> |
| B | Penerimaan peserta didik pindahan | <p>Perencanaan :</p> <p>1. Kepala sekolah dan Tim membuat peraturan tentang peserta didik pindahan yang berisi kriteria peserta didik pindahan.</p> <p>2. Menerima peserta didik pindahan dan menyesuaikan dengan daya tampung sekolah mengikuti ketentuan Standar Sarana dan Prasarana.</p> | <p>1. SK penerimaan peserta didik pindahan.</p> <p>2. Peraturan penerimaan peserta didik pindahan.</p> <p>3. SK tim penilai peserta didik pindahan.</p> |
| | | <p>Pelaksanaan :</p> <p>1. Melaksanakan penerimaan peserta didik pindahan secara obyektif, transparan, akuntabel, tanpa diskriminasi (gender, agama, etnis, status sosial, dan kemampuan ekonomi).</p> <p>2. Memutuskan penerimaan peserta didik pindahan dalam rapat dewan pendidikan.</p> | <p>1. Media sosialisasi penerimaan peserta didik pindahan.</p> <p>2. Buku pencatatan pendaftaran peserta didik.</p> <p>3. Dokumen pelaksanaan asesmen.</p> <p>4. Dokumen peserta didik pindahan yang diterima.</p> |
| | | <p>Pengawasan :</p> <p>1. Melakukan pengawasan penerimaan peserta didik pindahan dilakukan secara bersama oleh kepala sekolah, dewan pendidikan, dan komite sekolah.</p> | <p>1. Jurnal harian.</p> <p>2. Dokumen laporan.</p> |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|---|---|---|
| | | 2. Melaporkan kepada dinas pendidikan kabupaten | |
| C | Masa Pengenalan Lingkungan Sekolah (MPLS) | <p>Perencanaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat peraturan yang berisi struktur kepanitiaan, jenis kegiatan, jadwal kegiatan, dan tata tertib kegiatan dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan. 2. Memutuskan MPLS dalam rapat dewan pendidikan dengan melibatkan pengurus OSIS 3. Menetapkan peraturan tentang MPLS. 4. Menginformasikan peraturan MPLS disampaikan kepada pihak yang berkepentingan setiap menjelang dimulainya tahun ajaran baru 20.../20... | <ol style="list-style-type: none"> 1. SK Kepanitiaan. 2. Dokumen program MPLS. 3. Jurnal. |
| | | <p>Pelaksanaan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan MPLS dilakukan pada awal tahun ajaran agar peserta didik baru dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. 2. Melaksanakan MPLS mencakup pengenalan sekolah dengan memperhatikan budaya akademik sekolah. | Jurnal harian. |
| | | <p>Pengawasan : Melaporkan hasil pengawasan kepada dinas pendidikan kabupaten</p> | |
| D | Pelayanan Bimbingan dan konseling | <p>Perencanaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menugaskan guru kelas yang mendapat tugas tambahan sebagai konseling dengan SK kepala sekolah. | <ol style="list-style-type: none"> 1. SK tugas tambahan guru. 2. Dokumen program. 3. Jurnal. |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|--------------------------|--|--|
| | | <ol style="list-style-type: none"> Menyusun program bimbingan dan konseling yang memuat jadwal, materi layanan ases-men, pembimbingan, satuan layanan pendukung (angket data), kerja sama. Menyosialisasikan program bimbingan dan konseling. | |
| | | <p>Pelaksanaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Memastikan pelaksanaan program layanan bimbingan dan konseling. Melaksanakan kerja sama dengan psikolog, dokter, psikiater. | <ol style="list-style-type: none"> Jurnal. Dokumen kerja sama. |
| | | <p>Pengawasan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengawasi proses pelaksanaan layanan bimbingan dan konseling. Mengawasi proses kerja sama. Melaporkan hasil pelaksanaan program bimbingan dan konseling kepada orang tua/wali peserta didik. | <ol style="list-style-type: none"> Jurnal. Dokumen laporan. |
| E | Kegiatan ekstrakurikuler | <p>Perencanaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Menugaskan guru pembina ekstrakurikuler dengan SK kepala sekolah. Menyusun program ekstrakurikuler yang berisi jenis, jadwal pelaksanaan, materi kegiatan, evaluasi. Menyosialisasikan program program ekstrakurikuler. | <ol style="list-style-type: none"> SK guru pembina ekstrakurikuler. Dokumen program ekstrakurikuler. |
| | | <p>Pelaksanaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> Memastikan guru pembina ekstrakurikuler melak-sanakan pembinaan. Melaksanakan Pembinaan ekstrakurikuler sesuai | Jurnal. |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|---------------------------------------|---|-----------------------------------|
| | | dengan jenis dan jadwal. 3. Melaksanakan evaluasi ekstrakurikuler sesuai dengan jenis dan jadwal. | |
| | | Pengawasan: 1. Mengawasi kegiatan ekstrakurikuler. 2. Melaporkan hasil pengawasan kepada dinas pendidikan kabupaten/ kota provinsi. | Jurnal dan dokumen laporan. |
| F | Penghargaan peserta didik berprestasi | Perencanaan: 1. Merencanakan pembinaan prestasi peserta didik, yang dilakukan dengan melibatkan komite sekolah, dewan pendidikan, dan pengurus OSIS, serta dituangkan dalam peraturan pembinaan prestasi peserta didik. 2. Memutuskan peraturan pembinaan prestasi peserta didik melalui rapat dewan pendidikan dan ditetapkan oleh kepala sekolah. 3. Menginformasikan peraturan pembinaan prestasi peserta didik kepada warga sekolah setiap awal tahun ajaran. | Dokumen program. |
| | | Pelaksanaan: Melaksanakan pembinaan prestasi peserta didik dilakukan oleh guru pembina yang ditunjuk oleh kepala sekolah. | Dokumen penghargaan. |
| | | Pengawasan: 1. Mengawasi proses pelaksanaan pemberian penghargaan peserta didik berprestasi. 2. Melaporkan pemberian penghargaan kepada orang tua dan dinas pendidikan kabupaten | 1. Jurnal. 2. Dokumen laporan. |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|--|--------------------------------------|---|---|
| | | | |
| G | Penelusuran dan pendayagunaan alumni | <p>Perencanaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan penelusuran dan pendayagunaan alumni memuat kriteria penelusuran dan pendayagunaan alumni sesuai dengan potensi, bakat, dan minat mereka dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan. 2. Menetapkan rencana penelusuran dan pendayagunaan alumni melibatkan komite sekolah, dewan pendidikan, dan para pemangku kepentingan pendidikan. 3. Menginformasikan rencana penelusuran dan pendayagunaan alumni kepada warga sekolah | Dokumen Program. |
| | | <p>Pelaksanaan:</p> <p>Melaksanakan penelusuran dan pendayagunaan alumni dilakukan oleh kepala sekolah.</p> | Jurnal. |
| | | <p>Pengawasan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengawasi penelusuran dan pendayagunaan alumni. 2. Melaporkan kepada penelusuran dan pendayagunaan dinas pendidikan kabupaten <p>.....</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jurnal. 2. Dokumen laporan. |
| 3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan | | | |
| A | Pemenuhan Pendidik | <p>Perencanaan:</p> <p>Kepala Sekolah membentuk tim perencana kebutuhan pendidik yang bertugas merencanakan kebutuhan pendidik, membuat surat penetapan pemenuhan kebutuhan pendidik, bersama</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. SK tim perencana kebutuhan pendidik. 2. Buku daftar hadir tim dan notulen. 3. Buku rencana |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------|---|--|
| | | komite sekolah/ yayasan menyeleksi penerimaan tenaga pendidik dan melaporkan tentang rencana pemenuhan kebutuhan pendidik kepada Dinas Pendidikan Kabupaten | pemenuhan kebutuhan pendidik yang mencantumkan jumlah guru mata pelajaran/guru kelas, dan kualifikasi akademik. 4. Surat penetapan pemenuhan kebutuhan pendidik. 5. Surat permohonan kebutuhan pendidik kepada Dinas Pendidikan. |
| | | Pelaksanaan: 1. Memastikan terkirimnya surat usulan tentang pemenuhan kebutuhan pendidik berdasarkan jumlah guru mata pelajaran/guru kelas, dan kualifikasi akademik kepada Dinas Pendidikan Kabupaten 2. Memastikan tim melakukan sosialisasi pemenuhan kebutuhan pendidik. 3. Memastikan tim melakukan pencatatan pendaftaran. 4. Memastikan tim melakukan seleksi 5. Memutuskan calon pendidik baru yang diterima melalui rapat dengan tim seleksi | 1. Surat usulan tentang pemenuhan kebutuhan pendidik berdasarkan jumlah guru mata pelajaran/guru kelas, dan kualifikasi akademik kepada Dinas Pendidikan kabupaten 2. Media sosialisasi penerimaan tenaga pendidik baru. 3. Buku catatan penerimaan calon pendidik baru. 4. Biodata calon pendidik baru |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|-----------------------|---|--|
| | | | 5. Laporan hasil seleksi calon pendidik baru. 6. Surat keputusan pendidik yang diterima. |
| | | Pengawasan: 1. Mengawasi proses seleksi penerimaan pendidik baru. 2. Menginformasikan hasil seleksi penerimaan pendidik baru kepada warga sekolah. 3. Melaporkan hasil pengawasan kepada Dinas pendidikan Kabupaten | 1. Jurnal harian Kepala Sekolah. 2. Dokumen laporan seleksi penerimaan pendidik baru. |
| B | Pemberdayaan pendidik | Perencanaan: Membentuk tim perencana pembagian tugas pendidik, pemberian tugas tambahan, pembagian beban mengajar, optimalisasi tenaga pendidik. | 1. SK tim perencana pembagian tugas pendidik, pemberian tugas tambahan, pembagian beban mengajar, optimalisasi beban kerja pendidik. 2. Buku daftar hadir dan notulen tim. 3. Buku pembagian tugas yang sesuai dengan kualifikasi akademik dan kompetensi. 4. Buku pembagian tugas tambahan. 5. Buku pembagian beban |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|-----------------------|---|--|
| | | | mengajar. |
| | | Pelaksanaan: <ol style="list-style-type: none"> Memastikan tersusunnya rencana penetapan pembagian tugas mengajar pendidik. Memastikan terbuatnya surat penetapan wakil kepala sekolah. Memastikan tersusunnya tugas dan fungsi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru kelas, guru mata pelajaran dan guru BK/ konselor. | <ol style="list-style-type: none"> Surat keputusan pembagian tugas mengajar Surat keputusan penetapan wakil kepala sekolah. Rincian tugas dan fungsi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru kelas, guru mata pelajaran dan guru BK/ konselor. |
| | | Pengawasan: <ol style="list-style-type: none"> Berkoordinasi dengan pengawas sekolah mengevaluasi kesesuaian antara pembagian tugas dengan pelaksanaan, melalui kegiatan supervisi. Melaporkan hasil supervisi dan evaluasi kepada dinas pendidikan Kabupaten | <ol style="list-style-type: none"> Buku supervisi. Buku catatan koordinasi evaluasi. Dokumen laporan hasil supervisi dan evaluasi. |
| C | Pengembangan pendidik | Perencanaan: Membentuk tim pengembangan pendidik yang bertugas: <ol style="list-style-type: none"> membuat rancangan instrumen evaluasi diri pendidik yang mengacu pada standar pendidik, membuat jadwal pelaksanaan PKG, merencanakan alternatif pengembangan pendidik melalui diklat fungsional, diklat teknis, kegiatan kolektif guru, publikasi ilmiah dan karya inovatif, lokakarya, seminar, dan | <ol style="list-style-type: none"> SK tim pengembangan pendidik. Buku daftar hadir dan notulensi. Instrumen evaluasi diri pendidik yang mengacu pada standar pendidik. Jadwal pelaksanaan PKG. Buku catatan alternatif |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------|---|--|
| | | <p>pelatihan sesuai dengan kompetensi,</p> <p>d. merencanakan alternatif pengembangan kualifikasi melalui studi lanjut; dan peningkatan karir, dan</p> <p>e. menetapkan pengembangan pendidik bersama dinas pendidikan Kabupaten</p> | <p>pengembangan pendidik melalui diklat fungsional, diklat teknis, kegiatan kolektif guru, publikasi ilmiah dan karya inovatif, lokakarya, seminar, dan pelatihan sesuai dengan kompetensi.</p> <p>6. buku catatan pengembangan kualifikasi pendidik.</p> <p>7. Surat penetapan pengembangan pendidik yang minimal mencantumkan nama pendidik, jenis pengembangan dan waktu.</p> |
| | | <p>Pelaksanaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan keterlaksanaan pengembangan pendidik. 2. Memastikan keterlaksanaan peningkatan kompetensi profesional pendidik melalui studi lanjut, lokakarya, seminar, pelatihan, dan/atau penelitian sesuai dengan kompetensi secara profesional, adil, dan terbuka, serta mendorong pendidik untuk aktif dalam organisasi profesi. 3. Memastikan keterlaksanaan mutasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Buku daftar pengembangan pendidik. 2. Buku catatan peningkatan kompetensi profesional pendidik. 3. Buku catatan mutasi berdasarkan analisis jabatan. 4. Buku catatan pemberian promosi kepada pendidik. |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------------------------|--|---|
| | | <p>berdasarkan analisis jabatan.</p> <p>4. Memastikan keterlaksanaan pemberian promosi kepada pendidik berdasarkan azas kemanfaatan, kepatutan, dan profesionalisme.</p> | |
| | | <p>Pengawasan:</p> <p>1. Melakukan pengawasan pengembangan pendidik berdasarkan kalender pendidikan melalui kegiatan supervisi dan monitoring.</p> <p>2. Melaporkan hasil supervisi dan monitoring kepada dinas pendidikan kabupaten</p> | <p>1. Jurnal harian kepala sekolah.</p> <p>2. Dokumen laporan hasil supervisi dan monitoring pendidik.</p> |
| D | Penghargaan untuk pendidik | <p>Perencanaan:</p> <p>1. Membuat aturan tentang pemberian penghargaan kepada pendidik.</p> <p>2. Membentuk tim untuk pemberian penghargaan kepada pendidik yang termasuk didalamnya melibatkan komite sekolah, tim evaluasi, dan dinas pendidikan dibuktikan dengan SK kepala sekolah.</p> | <p>1. Dokumen peraturan pemberian penghargaan pendidik.</p> <p>2. Surat keputusan tim pemberian penghargaan pendidik.</p> |
| | | <p>Pelaksanaan:</p> <p>1. Memastikan tim melakukan penjangkaran /inventarisasi pendidik yang masuk nominasi mendapatkan penghargaan.</p> <p>2. Memastikan jadwal pelaksanaan pemberian penghargaan yang disesuaikan dengan momen tertentu misalnya Hari Pendidikan Nasional, Hari Guru, dan/atau Hari Kemerdekaan Republik Indonesia.</p> | <p>1. Buku catatan penjangkaran/ inventarisasi pendidik calon penerima penghargaan.</p> <p>2. Jadwal pemberian penghargaan yang dikaitkan dengan momen tertentu seperti Hari Pendidikan Nasional, Hari Guru, dan/atau</p> |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----------------------------|--|---|---|
| | | | Hari Kemerdekaan Republik Indonesia. |
| | | Pengawasan: 1. Melakukan pengawasan keterlaksanaan pemberian penghargaan kepada pendidik . 2. Melaporkan hasil pengawasan kepada dinas pendidikan kabupaten | 1. Jurnal harian kepala sekolah. 2. Dokumen laporan pengawasan. |
| Tenaga Kependidikan | | | |
| A | Pemenuhan kebutuhan tenaga kependidikan (tenaga administrasi sekolah, tenaga perpustakaan sekolah, tenaga laboratorium sekolah, pekerja sosial, psikolog, terapis, dan tenaga kependidikan khusus lainnya, seperti; teknisi, tenaga kebersihan, penjaga sekolah) | Perencanaan: 1. Melakukan analisis kebutuhan tendik berdasarkan jumlah, jenis pekerjaan, dan kualifikasi akademik. 2. Menentukan kebutuhan tendik berdasarkan jumlah, jenis pekerjaan, dan kualifikasi dan dilaporkan kepada dewan pendidikan, pengawas sekolah, dinas pendidikan, komite sekolah. | 1. Hasil analisis kebutuhan tendik berdasarkan jumlah, jenis pekerjaan, dan kualifikasi akademik. 2. Laporan kondisi dan kebutuhan tendik berdasarkan jumlah, jenis pekerjaan, dan kualifikasi akademik. |
| | | Pelaksanaan: 1. Memastikan usulan kebutuhan tendik sesuai dengan jumlah, jenis pekerjaan, dan kualifikasi akademik. 2. Mengajukan usulan kebutuhan tendik kepada dinas pendidikan kabupaten | 1. Dokumen validasi usulan kebutuhan tendik. 2. Surat usulan kebutuhan tendik berdasarkan jumlah, jenis pekerjaan, dan |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------------------------------|---|---|
| | | | kualifikasi akademik. |
| | | Pengawasan: 1. Memantau dan mengevaluasi pemenuhan kebutuhan dengan mencocokkan kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan 2. Melaporkan hasil pengawasan kepada dinas pendidikan kabupaten | 1. Dokumen pemantauan dan evaluasi pemenuhan kebutuhan tendik. 2. Laporan dan tindak lanjut hasil pengawasan pemenuhan kebutuhan tendik. |
| B | Pemberdayaan tenaga kependidikan | Perencanaan: Kepala Sekolah merancang pembagian tugas dan beban kerja tendik jenis pekerjaan, dan kualifikasi akademik kebutuhan dan ketentuan. | Rancangan pembagian tugas dan beban kerja sesuai kebutuhan dan ketentuan. |
| | | Pelaksanaan: 1. Membuat SK pembagian tugas tendik dengan mempertimbangkan kompetensi dan beban kerja sesuai dengan aturan perundang-undangan. 2. Menyusun uraian tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan. 3. Mendayagunakan tenaga kependidikan. | 1. SK pembagian tugas tendik. 2. Naskah uraian tugas dan tanggungjawab tendik. 3. Uraian pendayagunaan tenaga kependidikan |
| | | Pengawasan: 1. Memantau dan mengevaluasi pemberdayaan tenaga kependidikan dilakukan oleh kepala sekolah dan wakil kepala sekolah pada akhir tahun ajaran. 2. Melaporkan hasil pemantauan dilaporkan kepada: dinas pendidikan kabupaten | 1. Catatan pemantauan dan evaluasi pemberdayaan tendik. 2. Laporan dan tindak lanjut hasil pemantauan pemberdayaan tendik. |
| C | Pengembangan | Perencanaan: | 1. Hasil |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|---------------------------------------|---|---|
| | tenaga kependidikan | <ol style="list-style-type: none"> 1. mengidentifikasi peningkatan kompetensi secara sistematis sesuai kebutuhan. 2. Memetakan pilihan pengembangan tendik(termasuk studi lanjut, lokakarya, seminar, dan/atau pelatihan). 3. Menyusun rencana pengembangan tendik bersama wakil kepala sekolah. | <ol style="list-style-type: none"> 1. identifikasi peningkatan kompetensi tendik. 2. Pemetaan jenis pengembangan tendik. 3. Rencana pengembangan tendik. |
| | | <p>Pelaksanaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. melaksanakan pengembangan tendik sesuai rencana. 2. melaksanakan mutasi berdasarkan analisis jabatan. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Laporan pelaksanaan pengembangan tendik. 2. SK mutasi jabatan. |
| | | <p>Pengawasan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengawasi tingkat kesesuaian pengembangan tendik dengan rencana/program yang telah ditetapkan. 2. Melaporkan hasil pengawasan dilaporkan kepada dinas pendidikan. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil pemantauan pengembangan tendik. 2. Laporan hasil pengawasan kepada dinas pendidikan. |
| D | Penghargaan untuk tenaga kependidikan | <p>Perencanaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat aturan tentang pemberian penghargaan kepada tenaga kependidikan. 2. Membentuk tim untuk pemberian penghargaan kepada tenaga kependidikan yang melibatkan komite sekolah, tim evaluasi, dan dinas pendidikan dibuktikan dengan SK kepala sekolah. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Aturan pemberian penghargaan tenaga kependidikan. 2. Surat keputusan tim pemberian penghargaan tenaga kependidikan. |
| | | <p>Pelaksanaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memastikan tim melakukan penjangkaran/inventarisasi tenaga kependidikan yang | <ol style="list-style-type: none"> 1. Buku catatan penjangkaran/inv entarisasi calon penerima penghargaan. |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|--------------------------------|--------------------------------|--|---|
| | | masuk nominasi mendapatkan penghargaan. 2. Memastikan jadwal pelaksanaan pemberian penghargaan yang disesuaikan dengan momen tertentu misalnya Hari Pendidikan Nasional, Hari Guru, dan/atau Hari Kemerdekaan Republik Indonesia. | 2. Jadwal pemberian penghargaan yang dikaitkan dengan momen tertentu |
| | | Pengawasan: 1. Melakukan pengawasan keterlaksanaan pemberian penghargaan kepada tenaga kependidikan. 2. Melaporkan hasil pengawasan kepada dinas pendidikan Kabupaten sesuai dengan kewenangannya. | 1. Jurnal harian kepala sekolah. 2. Dokumen laporan pengawasan. |
| 4. Sarana dan Prasarana | | | |
| A | Pengadaan sarana dan prasarana | Perencanaan: 1. Menyusun master plan (rencana induk) sarana dan prasarana sekolah. 2. Menyusun rencana kebutuhan sarpras pada tahun berjalan yang dapat dilaksanakan un-tuk semua kekhususan. | Sekolah memiliki dokumen master plan sekolah Dokumen hasil analisis kebutuhan sarpras yang mengakomodasi aksesibilitas semua kekhususan. |
| | | Pelaksanaan: 1. Mengajukan rencana pengadaan sarpras sesuai kebutuhan pada tahun berjalan. | Dokumen pengajuan (proposal) pengadaan sarpras sesuai kebutuhan. |
| | | 2. Membentuk tim pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan. | SK panitia pengadaan sarana dan prasarana sekolah. |
| | | Pengawasan: 1. Membentuk tim pengawas | SK tim pengawas sarana dan |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------------------------------|---|--|
| | | pengadaan sarana dan prasarana. | prasarana meliputi PTK yang ditugaskan mengelola sarana dan prasarana. |
| | | 2. Kepala sekolah menandatangani semua dokumen pengadaan sarpras. | Dokumen pengadaan yang ditandatangani kepala sekolah. |
| | | 3. Melaporkan hasil pengawasan pengadaan sarpras. | Dokumen laporan pengawasan sarpras. |
| B | Pemanfaatan sarana dan prasarana | Perencanaan: Memastikan sekolah memiliki aturan penggunaan sarana dan prasarana. | Dokumen tata tertib penggunaan sarana dan prasarana yang ditandatangani oleh Kepala Sekolah. |
| | | Pelaksanaan: 1. Memastikan semua sarpras yang dimiliki sekolah dimanfaatkan secara optimal. | 1. Jurnal Kepala Sekolah berisi tentang kegiatan pengecekan sarpras. 2. Ada catatan penggunaan sarpras. 3. Ada jadwal penggunaan sarpras. 4. Instrumen kepuasan penggunaan sarpras. |
| | | 2. Memastikan petugas sekolah melakukan pemeliharaan sarpras. | 1. Jurnal Kepala Sekolah berisi tentang kegiatan pemeliharaan sarpras. 2. Kartu inventaris barang. 3. Sarpras dapat digunakan/dipa |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|-----------------------------------|---|---|
| | | | kai. 4. Kepala sekolah mengajak warga sekolah untuk turut serta memelihara sarpras. |
| | | Pengawasan: Melakukan pengawasan secara berkala terhadap pemanfaatan sarpras. | 1. Jurnal Kepala Sekolah berisi tentang kegiatan pengecekan sarpras. 2. Catatan hasil pengawasan pemanfaatan sarpras. 3. KS menyampaikan hasil pengawasan ke warga sekolah. |
| C | Pemeliharaan sarana dan prasarana | Perencanaan: 1. Memprogramkan pemeliharaan sarpras dalam RKAS. | Dokumen RKAS yang memuat program pemeliharaan sarpras. |
| | | 2. Penyusunan rencana pemeliharaan sarpras melibatkan dewan guru, komite sekolah dan tendik. | Daftar hadir workshop penyusunan RKAS. |
| | | Pelaksanaan: Memastikan guru dan tenaga kependidikan yang memelihara sarpras melakukan tugas dengan tepat dan baik. | Jurnal Kepala Sekolah mencatat kegiatan pemeliharaan sarpras. |
| | | Pengawasan: 1. Melakukan pengawasan secara langsung terhadap pemeliharaan sarpras. | 1. Instrumen observasi kebersihan dan kenyamanan sarpras. 2. Jurnal Kepala Sekolah mencatat |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|---|-----------------------------------|---|--|
| | | | kegiatan pengawasan kepala sekolah terhadap pemeliharaan sarpras. |
| | | 2. Membuat laporan kondisi sarpras yang dilaporkan kepada dinas terkait. | Dokumen laporan kondisi sarpras pada tahun berjalan. |
| D | Pengembangan sarana dan prasarana | Perencanaan: 1. Kepala sekolah menyusun rencana pengembangan sekolah yang didalamnya termasuk rencana pengembangan sarpras. | Dokumen RPS mencakup rencana pengembangan sarpras. |
| | | 2. Memastikan tim pengembang sekolah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. | Jurnal Kepala Sekolah mencatat kegiatan pembinaan kepada tim pengembang sekolah. |
| | | Pengawasan: 1. Kepala sekolah melakukan pengawasan langsung terhadap pelaksanaan pengembangan sekolah. | Jurnal Kepala Sekolah mencatat kegiatan pengawasan langsung terhadap pelaksanaan pengembangan sekolah. |
| | | 2. Membuat laporan pengawasan pengembangan sekolah dan menyampaikannya kepada dinas terkait. | Dokumen laporan pengawasan pengembangan sekolah. |
| 5. Budaya dan Suasana Pembelajaran Sekolah | | | |
| A | Budaya Sekolah | Perencanaan: 1. Dokumen perencanaan sekolah memuat aspek pengembangan budaya sekolah. | Ada dokumen perencanaan sekolah untuk pengembangan budaya sekolah, seperti 7K, literasi, kerohanian, budaya mutu, dan aktivitas lain yang dapat relevan. |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------------------|--|---|
| | | 2. Kepala sekolah bersama warga sekolah menyusun dokumen rencana pengembangan sekolah. | Dalam penyusunan dokumen perencanaan pengembangan budaya sekolah, ada keterlibatan : 1. komite sekolah, 2. dewan guru. |
| | | Pelaksanaan: 1. Kepala sekolah mendelegasikan program pengembangan budaya sekolah. | Ada SK mengenai penanggung jawab pengembangan budaya sekolah. |
| | | 2. Kepala sekolah memastikan terlaksananya budaya sekolah yang dikembangkan. | 1. Terdapat bukti fisik pelaksanaan budaya sekolah. 2. Semua warga sekolah berpartisipasi aktif dalam menciptakan pengembangan budaya sekolah. |
| | | Pengawasan: Memantau dan menginformasikan (tindak lanjut) pelaksanaan pengembangan budaya sekolah. | Laporan pelaksanaan dari tim pengembang. |
| B | Suasana pembelajaran | Perencanaan: Kepala sekolah bersama dewan guru merencanakan suasana pembelajaran yang nyaman, aman, tertib, bersih, rapih, saling menghormati, menghargai, dan kerja sama. | Dalam perencanaan penciptaan suasana pembelajaran, ada keterlibatan: 1. dewan guru, 2. komite/yayasan penyelenggara pendidikan. |
| | | Pelaksanaan: Kepala sekolah menugaskan guru untuk menciptakan suasana pembelajaran yang | 1. SK penugasaan Guru. 2. Ada catatan kegiatan |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|-------------------|--|---|
| | | memperhatikan lingkungan fisik dan non fisik. | observasi kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah. |
| | | Pengawasan: Memantau dan menginformasikan pelaksanaan pengembangan suasana pembelajaran di kelas. | Dokumen/laporan hasil pengawasan pengembangan suasana belajar di kelas yang diinformasikan kepada warga sekolah. |
| C | Kode etik sekolah | Perencanaan: 1. Kepala sekolah bersama komite/yayasan dan guru merencanakan kode etiksekolahyang berlaku untuk semua warga (guru, tenaga kependidikan dan peserta didik) sekolah dalam upaya menegakkan etika sekolah. | Dalam penyusunan peraturan sekolah, ada bukti keterlibatan: a. komite sekolah/yayasan, b. dewan guru, dan c. pihak lain yang dibutuhkan. |
| | | 2. Menyusun dokumen kode etik sekolah yang mengatur peserta didik memuat norma untuk: 1) menjalankan ibadah sesuai dengan agama yang dianutnya; 2) menghormati pendidik dan tenaga kependidikan; 3) mengikuti proses pembelajaran dengan menjunjung tinggi ketentuan pembelajaran dan mematuhi semua peraturan yang berlaku; 4) memelihara kerukunan dan kedamaian untuk mewujudkan harmoni sosial di antara teman; 5) mencintai keluarga, masyarakat, dan menyayangi sesama; 6) mencintai lingkungan, | |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------|--|---|
| | | <p>bangsa, dan negara; serta</p> <p>7) menjaga dan memelihara sarana dan prasarana, kebersihan, ketertiban, keamanan, keindahan, dan kenyamanan sekolah.</p> <p>3. Kode etik sekolah yang mengatur guru dan tenaga kependidikan memasukkan larangan bagi guru dan tenaga kependidikan, secara perseorangan maupun kolektif, untuk: 1) menjual buku pelajaran, seragam/bahan pakaian sekolah, dan/atau perangkat sekolah lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung kepada peserta didik; 2) memungut biaya dalam memberikan bimbingan belajar atau les kepada peserta didik; 3) memungut biaya dari peserta didik baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan; 4) melakukan sesuatu baik secara langsung maupun tidak langsung yang mencederai integritas hasil Ujian Sekolah dan Ujian Nasional.</p> | |
| | | <p>Pelaksanaan: Kepala mewajibkan warga sekolah berperilaku sesuai dengan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kode etik peserta didik; 2. kode etik guru. | <p>Terdapat buku catatan kasus ketidaksiplinan.</p> |
| | | <p>Pengawasan: Memantau dan menginformasikan</p> | <p>Dalam rangka memantau pelaksanaan tata</p> |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|--|----------|---|---|
| | | pelaksanaan peraturan sekolah. | tertib sekolah, kepala sekolah: a. Datang lebih awal. b. Pulang lebih akhir. c. Membaca laporan pelaksanaan dari tim pengembang. |
| 6. Peran serta Masyarakat dan Kemitraan | | | |
| | | Perencanaan: 1. Meyusun program pemberdayaan peran serta masyarakat dan kemitraan, berisi: jenis, pihak, waktu. 2. Menyusun draf MoU. | 1. Program kerja. 2. Draf MoU. |
| | | Pelaksanaan: 1. Menyosialisasikan pelaksanaan peran serta masyarakat dan kemitraan kepada semua warga sekolah setiap awal tahun pelajaran. 2. Menjalin kemitraan dengan lembaga yang relevan, berkaitan dengan masukan, proses, dan capaian hasil pendidikan. 3. Menjalin kemitraan sekolah dilaksanakan dengan orang tua peserta didik, alumni, tokoh masyarakat, lembaga pemerintah dan/atau lembaga non pemerintah. 4. Menjalin kemitraan dengan satuan pendidikan lain, dunia usaha, dan dunia industri, di dalam negeri dan/atau luar negeri. 5. Melibatkan peran serta masyarakat dalam pengelolaan non akademik dan/atau | 1. Catatan kegiatan. 2. MoU yang sudah ditandatangani. |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----------|-------------------|--|--|
| | | akademik. 6. Membangun kerja sama dengan tenaga ahli seperti dokter, terapis, psikolog, psikiater. 7. Menandatangani MoU. | |
| | | Pengawasan: 1. Mengawasi proses kemitraan. 2. Mengadministrasikan dan melaporkan hasil kemitraan kepada dinas pendidikan provinsi/kab/kota. | 1. Catatan pengawasan. 2. Dokumen laporan. |
| 7 | Akreditasi | | |
| | | Perencanaan: 1. Membentuk tim evaluasi diri untuk keperluan akreditasi yang mengacu kepada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. 2. Menyiapkan draf instrumen evaluasi diri. | 1. SK Tim Evaluasi Diri. 2. Instrumen Evaluasi diri. |
| | | Pelaksanaan: 1. Menyosialisasikan persiapan akreditasi. 2. Mengolah hasil evaluasi diri. 3. Membuat rekomendasi hasil evaluasi diri. 4. Menindaklanjuti hasil rekomendasi evaluasi diri. | 1. Dokumen kegiatan sosialisasi. 2. Hasil pengolahan evaluasi diri. 3. Rekomendasi hasil evaluasi diri. 4. Dokumen tindak lanjut evaluasi diri. |
| | | Pengawasan: 1. Tim mengevaluasi diri dan melaporkan hasil kerjanya kepada kepala sekolah paling lambat 6 (enam) bulan sebelum akreditasi/ reakreditasi. 2. Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap peningkatan status akreditasi berdasarkan peraturan | Catatan hasil pengawasan |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|-----------|--|---|---|
| | | perundang-undangan yang berlaku. | |
| 8 | Sistem Informasi Manajemen | | |
| | | Perencanaan: Tim menyusun program Sistem Informasi Manajemen baik manual maupun berbasis TIK. | SK. Tim Penyusun Program Sistem Informasi Manajemen. |
| | | Pelaksanaan: Memastikan sekolah memiliki teknologi informasi. | Software atau format dokumen yang digunakan di sekolah. |
| | | Memastikan tim TIK sekolah terfasilitasi untuk melaksanakan tugas dan fungsinya. | Data kepegawaian, data kesiswaan, data kurikulum, data sarpras. |
| | | Memastikan sekolah memiliki Prosedur Operasional Standar (POS) dalam SIM sekolah. | POS yang dibuat dan dikembangkan oleh sekolah. |
| | | Memastikan pemeliharaan SIM sekolah dapat berjalan dengan baik. | Jurnal KS, bentuk SIM sekolah |
| | | Memastikan SIM sekolah dikembangkan sesuai kebutuhan. | Dokumen RPS |
| | | Membuat deskripsi kerja PTK yang termasuk didalamnya memelihara SIM sekolah. | Dokumen struktur organisasi sekolah. |
| | | Memastikan SIM sekolah dapat digunakan sepanjang tahun berjalan | Jurnal Kepala Sekolah, SIM yang digunakan oleh sekolah. |
| | | Pengawasan: Melakukan pengawasan dan membuat laporan pengawasan SIM sekolah | Dokumen laporan pengawasan |
| 9. | Program lain dalam upaya peningkatan mutu sekolah | | |
| | | Perencanaan: Tim menyusun program unggulan berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan Tim. | SK. Tim. |
| | | Pelaksanaan: 1. Sekolah memiliki program unggulan di bidang tertentu seperti: pilihan kemandirian | Dokumen program unggulan sekolah. |

| No | Komponen | Langkah Kerja | Perangkat |
|----|----------|---|---|
| | | (keterampilan vokasional), seni, olahraga, akademik, atau lainnya. | |
| | | 2. Memastikan tim kerja program unggulan dapat melaksanakan program unggulan secara berkelanjutan. | Jurnal Kepala Sekolah. Laporan pelaksanaan program unggulan. |
| | | 3. Memastikan sekolah memiliki produk, prestasi, atau hasil program unggulan sekolah. | Produk, dokumen prestasi, atau hasil program unggulan sekolah. |
| | | Pengawasan: Kepala sekolah melaksanakan pengawasan secara langsung terhadap pelaksanaan program unggulan sekolah. | Jurnal Kepala Sekolah, daftar hadir kegiatan refleksi, laporan hasil pengawasan program unggulan. |

A. Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya dapat dilakukan melalui perannya sebagai model keteladanan; pemecah masalah (problem solver); pembelajar; motivator; pencipta iklim yang kondusif (climate maker). Langkah operasionalnya ditunjukkan dalam Tabel berikut :

| No | Komponen | Langkah Operasional | Hasil |
|----|---|---|---|
| 1. | Tindakan kepala sekolah menjadi teladan dan mengarahkan guru, TAS, peserta didik tepat waktu, melaksanakan kegiatan sesuai jadwal, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (teladan). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Hadir ke sekolah tepat waktu dalam berbagai kegiatan. 2. Melaksanakan kegiatan sesuai dengan jadwal. 3. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. | Nilai budaya kerja dan budaya belajar yang tercermin pada guru, tenaga administrasi, dan peserta didik. |
| 2. | Tindakan kepala sekolah menjadi contoh dalam kecermatan memperhitungkan risiko sehingga dapat mengarahkan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengontrol perilaku warga sekolah berdasarkan aturan yang berlaku. 2. Mengapresiasi pendapat guru dalam penerapan gagasan baru dalam | Tertanam jiwa kewirausahaan pada guru, tenaga administrasi dan peserta didik. |

| No | Komponen | Langkah Operasional | Hasil |
|----|---|---|---|
| | guru, TAS, dan peserta didik dalam semangat kewirausahaan sekolah (teladan). | <ul style="list-style-type: none"> memperbaiki proses pembelajaran dan penilaian. 3. Memberikan penghargaan terhadap prestasi dan karya terbaik warga sekolah. 4. Memberikan bimbingan kepada guru . | |
| 3. | Tindakan kepala sekolah menyelesaikan masalah sekolah secara bersama-sama, pemanfaatan sumber belajar dan sumber informasi, memantau penggunaan sumber daya, dan menilai pemanfaatan sumber daya. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan diskusi secara berkala dengan guru, tenaga kependidikan, orang tua, terapis, psikolog, dan DUDI untuk mengenali masalah sekolah dan memecahkannya secara bersama-sama. 2. Memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan tujuan pada rencana kerja tahunan. 3. Memanfaatkan perpustakaan untuk meningkatkan daya serap informasi bagi guru. 4. Memanfaatkan pengetahuan baru dengan cara menyosialisasikan, mengundang nara sumber dan menugaskan guru mengikuti kegiatan diklat/workshop pengetahuan baru. | Terjalin komunikasi antara warga sekolah yang dibuktikan dan catatan jurnal kepala sekolah. |
| 4. | Kepala Sekolah berperilaku sebagai pembelajar. | <ul style="list-style-type: none"> 1. Menyampaikan informasi baru dalam berbagai forum. 2. Membaca surat kabar/majalah/media online. | Budaya belajar, budaya membaca. |
| 5. | Kepala sekolah | <ul style="list-style-type: none"> 1. Aktif memotivasi | Budaya kerja dan |

| No | Komponen | Langkah Operasional | Hasil |
|----|---|---|----------------------------------|
| | mendorong PTK untuk (1) melaksanakan tugas dan fungsi secara baik; (2) meningkatkan kompetensi (3) memecahkan masalah tuis yang dihadapinya. (Motivator). | <ol style="list-style-type: none"> 1. PTK melaksanakan tugas dan fungsi lebih baik. 2. Aktif memotivasi PTK meningkatkan kompetensi. 3. Memecahkan masalah tuis yang dihadapinya. | budaya mutu. |
| 6. | Kepala sekolah melakukan komunikasi secara (1) santun; (2) terbuka; dan (3) menghargai semua warga sekolah. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah santun dalam bertutur dengan peserta didik, guru, tenaga kependidikan lainnya dan komite sekolah. 2. Kepala sekolah terbuka menerima masukan dari warga sekolah. 3. Kepala sekolah memepertimbangkan berbagai pendapat warga sekolah dalam pengambilan keputusan. | Terciptanya iklim yang kondusif. |
| 7. | Kepala sekolah membuat sistem penghargaan dan sanksi secara adil, terbuka, dan konsisten. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepala sekolah menghargai PTK yang berprestasi. 2. Kepala sekolah memberikan sanksi kepada guru dan PTK yang melanggar aturan. | Motivasi berprestasi. |

Sumber : <https://www.kherysuryawan.id/2019/07/program-kerja-kepala-sekolah-sd-tahun.html>

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan :

Jawablah pertanyaan pilihan ganda di bawah ini dengan sebaik-baiknya sebelum menjawab soal nomor 1 sampai 10 berikut ini!

Soal Latihan :

1. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kepemimpinan yang seharusnya...
 - a. **Dapat** dilihat
 - b. Dapat diukur
 - c. Dapat diamati
 - d. Dapat dipertanggungjawabkan
2. Masyarakat dalam pemahaman manajemen berbasis sekolah mengutamakan adanya...
 - a. Kenyamanan
 - b. Keadilan
 - c. 'Keterbukaan
 - d. **Kebermutuan**
3. Yang dimaksud dengan jembatan masa depan dalam dunia pendidikan dan bagi orang tua adalah...
 - a. Sekolah modern
 - b. Sekolah maju
 - c. **Sekolah** berkualitas
 - d. Sekolah mahal
4. Menyadari kompleksnya pengelolaan pendidikan maka tuntutan terhadap peran dan strategi dari sangat dibutuhkan.
 - a. **Kepala** sekolah
 - b. Komite sekolah
 - c. Dewan pendidik
 - d. Masyarakat
5. Kemampuan seorang kepala sekolah untuk menunjukkan akuntabilitasnya juga dapat dipengaruhi oleh...
 - a. Faktor agama
 - b. Faktor suku
 - c. **Faktor** pendidikan
 - d. Faktor karakter

6. Pentingnya kebutuhan akan akuntabilitas kepala sekolah telah digariskan pemerintah dalam...
 - a. **Standarisasi** kompetensi kepala sekolah
 - b. Standarisai manajemen berbasis sekolah
 - c. Standarisasi pengelolaan sekolah
 - d. Standarisai umum penyelenggaraan pendidikan
7. Suatu pemberian wewenang dari pe-megang otoritas yang lebih tinggi.....
 - a. Otonomi
 - b. Wewenang
 - c. **Delegasi**
 - d. Kekuasaan
8. 3 pihak yang menunjukkan basis delegasi adalah...
 - a. **Manajer superior**, manajer dan subordinat
 - b. Manajer, supervisor, manajer superior
 - c. Supervisor, manajer, manajerial
 - d. Manajerial, leader, supervisor
9. Delegasi menjadi sentral dan sangat penting karena delegasi akan membentuk
 - a. Pola hubungan antara manajer dengan manajer superior
 - b. **Alur** pola hubungan antara manajer superior, manajer dan bawahannya
 - c. tanggung jawab utama seorang manajer kepada manajer superior
 - d. kewajiban untuk melakukan pekerjaannya dan bertanggung jawab kepada manajer
10. Akuntabilitas menurut Newstroom dan Davis adalah bertujuan untuk ha tersebut di bawah ini, kecuali...
 - a. Mengatasi ketidakberdayaan karyawan menjadi pemberdayaan karyawan,

- b. Upaya membantu karyawan dalam penguasaan kerja,
- c. Memberikan pelatihan,
- d. **Melakukan kontrol dan mengacu kepada proses**

1. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawabanmu dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada pada bagian akhir dari modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar 1 dengan rumus sebagai berikut:

Tingkat penguasaan = Jumlah jawaban benar x 10

2. Rangkuman

Peran kepala sekolah sangat mendasar dalam manajemen berbasis sekolah. Hal ini dicirikan dengan karakteristik akuntabilitas dan pengambilan keputusan rasional seorang kepala sekolah. Pengambilan keputusan rasional akan sangat terkait dengan kemampuan suatu organisasi dalam menyelesaikan masalah organisasi guna mewujudkan tujuan organisasinya, karena pengambilan keputusan rasional adalah pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan data dan aktual, berdasarkan pencarian informasi secara komprehensif, serta dilakukannya inventarisir alternatif solusi dan evaluasi terhadap alternatif logis. Hal ini berarti semakin rasional suatu pengambilan keputusan dilakukan atas masalah organisasi maka akan semakin logis dan jernih keputusan ditempuh dan akan semakin mampu seorang manajer mempertanggungjawabkan tugas dan pekerjaannya kepada manajer superior. Artinya semakin rasional pengambilan keputusan maka akan semakin tinggi akuntabilitas, maka diduga pengambilan keputusan rasional memiliki hubungan yang positif dengan akuntabilitas.

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Mengapa tuntutan terhadap peran dan fungsi kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah sangat tinggi?
2. Pentingnya kebutuhan akan akuntabilitas kepala sekolah telah digariskan pemerintah dalam standarisasi kompetensi kepala sekolah dan hal ini menjadi bagian dari standar manajemen berbasis sekolah. Jelaskan !
3. Apa makna dari delegasi?
4. Gambarkan dan jelaskan basis delegasi !
5. Gambarkan dan jelaskan langkah-langkah pemecahan masalah rasional organisasi !

Kunci Jawaban:

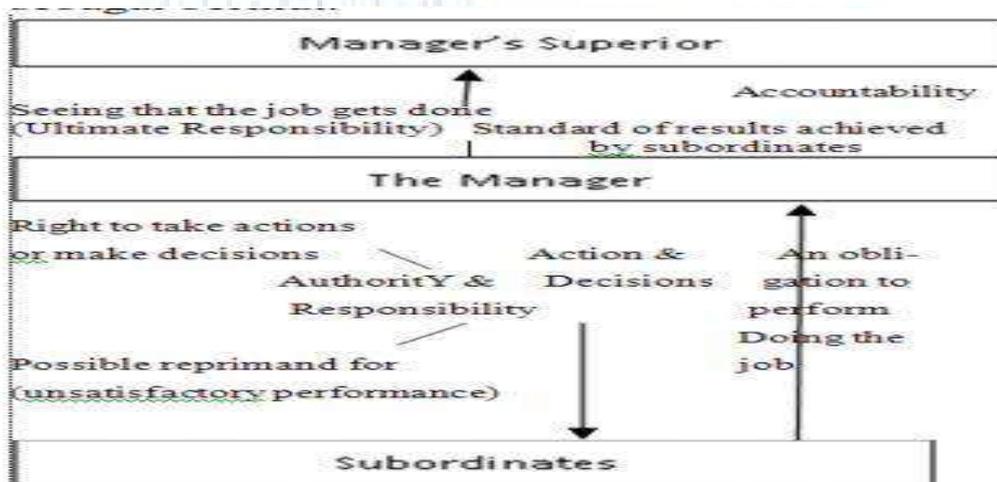
1. Tuntutan terhadap peran dan fungsi kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah sangat tinggi karena:
Menyadari kompleksnya pengelolaan pendidikan tersebut, maka tuntutan manajemen sekolah terhadap peran dan fungsi kepala sekolah di era ini cukup tinggi. Paradigma baru pendidikan dalam era otonomi daerah dan desentralisasi pendidikan ini perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas, dan kepala sekolah merupakan “The Key People” dalam garis pengelolaan suatu lembaga pendidikan dan sekaligus merupakan penanggung jawab pendidikan. Kepala sekolah dihadapkan pada tantangan dan tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi dan sumber daya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan sekolah. Maka seorang kepala sekolah dituntut akuntabilitasnya sebagai penanggungjawab pendidikan. Kemampuan seorang kepala sekolah menunjukkan akuntabilitasnya berarti juga menunjukkan akuntabilitas pendidikan dari institusi itu sendiri.

2. Pentingnya kebutuhan akan akuntabilitas kepala sekolah telah digariskan pemerintah dalam standarisasi kompetensi kepala sekolah dan hal ini menjadi bagian dari standar manajemen berbasis sekolah adalah: Apabila kepala sekolah telah memiliki akuntabilitas yang tinggi maka diharapkan sekolah dapat memiliki akuntabilitas kepemimpinan pendidikan sebagai prinsip pengelolaan pendidikan.

3. Makna dari delegasi adalah:

Delegasi merupakan suatu pemberian wewenang dari pemegang otoritas yang lebih tinggi. Esensi dari delegasi itu adalah adanya tanggung jawab ganda. Ketika seseorang diberi delegasi otoritas maka ia akan menjadi bertanggung jawab kepada manajer superior untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, tetapi manajer superior tetap bertanggungjawab atas pekerjaan tersebut. Prinsip delegasi merupakan pusat dari seluruh proses dalam organisasi formal.

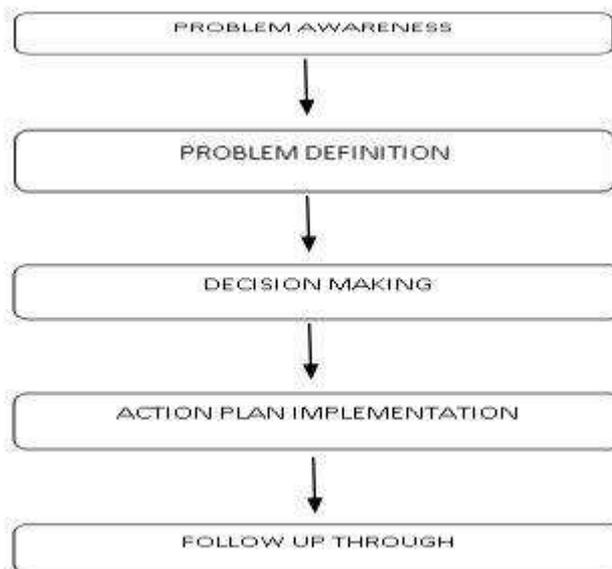
4. Gambar Basis delegasi:



Prinsip Delegasi seperti yang digambarkan dalam The Basis of Delegation mencakup tiga prinsip delegasi, yaitu: 1. Authority, is the right to take action or make decisions that manager would

otherwise have done. Authority legitimises the exercise of power within the structure and rules of the organisation. It enables the subordinate to issue valid instructions for others to follow. 2. Responsibilities, involves an obligation by the subordinate to perform certain duties or make certain decisions and having to accept possible reprimand from the managers for unsatisfactory performance. The meaning of the term “responsibility” is, however subject to possible confusion: although delegation embraces both authority and responsibility, effective delegation is not abdication of responsibility. 3. Accountability, is interpreted as meaning ultimate responsibility and cannot be delegated. Managers have to accept “responsibility” for the control of their staff, for the performance of all duties allocated to their department/section within the structure of the organisation, and for the standard of results achieved.” (Mullins, 2005)

5. langkah-langkah pemecahan masalah raasional organisasi !



Bahwa pengambilan keputusan sebagai sebuah proses sadar untuk membuat pilihan di antara alternatif dengan tujuan menuju pada hal yang diinginkan. Lebih lanjut ditegaskan bahwa dalam setiap organisasi seorang pemimpin tidak dapat memperoleh

informasi yang cukup untuk membuat keputusan terbaik secara sendiri, maka keterlibatan karyawan berpotensi dalam memecahkan masalah secara lebih efektif. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dalam suatu organisasi memiliki beberapa bentuk, yaitu: (a) pada tingkat terendah, partisipasi tidak terlihat dan seringkali bahkan karyawan tidak tahu apa masalah yang terjadi, (b) pada tingkat menengah, keterlibatan karyawan mulai terlihat, biasanya mereka diberitahu tentang masalah dan memberikan rekomendasi kepada pengambil keputusan, dan (c) ada tingkat tertinggi, keterlibatan karyawan terlihat dalam seluruh proses pengambilan keputusan. Mereka mengidentifikasi masalah, memilih alternatif terbaik, dan melaksanakan pilihan di sana.

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Kepala Sekolah Peran Kunci dalam Manajemen Berbasis Sekolah ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar .

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul: R. Susanto (2017). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional Dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016

<http://ejournal.esaunggul.ac.id/index.php/EDU/article/view/1546/1410>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel , maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik Atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

A.Whetten, David & Kim S. Cameron (2007). Developing Management Skills, New York: Prentice Hall.

Bateman & Snell (2009). Management, Leading and Collaborating in the Competitive World, New York: McGraw Hill.

Bloisi, Wendy & Curtis W. Cook & Phillip L. Hunsaker (2003). Management and Organisational Behaviour. New York: Mc.Graw Hill. Colquitt,

Lepine & Wesson. (2009). Organizational Behavior, Improving Performance and Commitment in the Workplace. NewYork: McGraw Hill.

Depdiknas RI, Nomor Pokok Statistik Nasional, ([http://npsn.jardiknas.org/ cont/ data_ statistik/index.php](http://npsn.jardiknas.org/cont/data_statistik/index.php))

Dessler, Gary. (2001). Management, Leading People and Organizations in the 21st Century. London: Prentice Hall. Furnham,

Adrian. (2005). The Psychology of Behaviour at Work, The Individual in the Organization. New York: Psychology Press.

Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. (2003) Behavior in Organizations, Understanding and Managing the Human Side of Work. New York: Prentice Hall.

Gibson, Ivancevich dan Donnely. (1997). Organizations, Behavior, Structure, Processes. NewYork: Irwin Book Team.

Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske. (2006). Organization, Behavior, Structure, Processes. NewYork: Mc Graw Hill.

Mullins, Laurie. (2005). Management and Organisational Behaviour. London: Prentice Hall.

Kinicki dan Kreitner. (2008). Organizational Behavior, Key Concepts, Skills dan Best Practices. NewYork: McGraw Hill.

Luthans, Fred. (2008). Organizational Behavior, New York: McGraw Hill International.

Luthans, Fred. (2006). Perilaku Organisasi, Jakarta: Andi Offset. Permendiknas RI No. 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan Oleh Satuan Pendidikan Dasar dan menengah.

Robbins, Stephen P & Timothy A. Judge. (2007) Organizational Behavior, New York: Prentice Hall.

R. Susanto (2017). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional Dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Eduscience – Volume 2 Nomor 1, Agustus 2016

Salusu, J. (1996). Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit, Jakarta: Grasindo.

Shane. Mc & Von Glinow, (2008). Organizational Behavior, New York: McGraw Hill.

Slocum dan Hellriegel. (2009). Principles of Organizational Behavior, South Western: ISE.



**MODUL SESI 2
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 2
LANDASAN BERPIKIR
TENTANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

**Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**

LANDASAN BERPIKIR TENTANG MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar peserta didik, (3) pilar pendidik dan tenaga kependidikan, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami landasan pemikiran tentang manajemen berbasis sekolah dan isue terbaru Otonomi Sekolah

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mendeskripsikan landasan berpikir tentang manajemen sekolah berdasarkan otonomi daerah,
2. Mendeskripsikan landasan berpikir tentang manajemen sekolah berdasarkan relevansi pendidikan
3. Mendeskripsikan landasan berpikir tentang manajemen berbasis sekolah.
4. Menyikapi Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul 1 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan

dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

A. Landasan Berpikir Tentang manajemen Sekolah berdasarkan Otonomi Daerah.

Tatanan peraturan sebagai dasar berlakunya otonomi daerah, yang berarti terjadinya perubahan dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi didasari atas regulasi:

- Undang-Undang Otonomi Daerah Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintah daerah
- Undang-Undang No. 25 Tahun 1999 tentang perimbangan keuangan antara pusat daerah.
- Penyempurnaan UU NO 25 Tahun 1999 menjadi Undang-Undang No 23 Tahun 2004
- Undang-Undang No. 33 Tahun 2004.

Undang-undang ini menjadi dasar kekuasaan dan kewenangan kepada daerah dan tingkat sekolah untuk mengatur masalah pendidikan dengan seluas-luasnya. Otonomi di tingkat sekolah untuk mengurus pendidikan dengan seluas-luasnya ini berkembang menjadi manajemen berbasis sekolah (*school based management*).

KONSTRUKSI MBS

Otonomi daerah di bidang pendidikan dimaknai sebagai kewenangan untuk mengatur bukan saja di pusat, tetapi juga pemerintah kota, kabupaten dan sekolah. Manajemen sekolah mengkonstruksi 4 hal, yang mencakup:

- a. Peningkatan mutu pendidikan.
- b. Efisiensi pengelolaan pendidikan.
- c. Relevansi pendidikan.
- d. Pemerataan pelayanan pendidikan.

Peningkatan Mutu Pendidikan

Mutu dapat diartikan sebagai sesuatu yang berkaitan dengan baik atau buruknya suatu benda, kadar ataupun derajat.. Misalnya saja tentang ketelitian, kecermatan, kepandaian, ketangkasan, keterampilan. Secara esensial, mutu merupakan suatu karakteristik atau ciri mengenai sesuatu yang menggambarkan tingkat kemampuan dalam memenuhi kebutuhan.

Mutu dalam bidang pendidikan dapat difokuskan pada 2 hal, yaitu:

- Proses Pendidikan
- Hasil Pendidikan

Pendidikan dianggap bermutu apabila seluruh komponen pendidikan dapat diberdayakan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks pendidikan, mutu adalah suatu konsep yang bersifat relatif dan berhubungan dengan kepuasan pelanggan

Pelanggan pendidikan meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

Pelanggan internal

Terdiri dari kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah.

Pelanggan internal berkembang baik fisik maupun psikis. Secara fisik antara lain mendapatkan imbalan finansial. Sedangkan secara psikis adalah bila mereka dil'eri kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan, bakat dan kreatifitasnya

Pelanggan eksternal :

Pelanggan eksternal terdiri dari pelanggan eksternal primer dan sekunder, sebagai berikut:

- Eksternal primer
Yaitu para siswa yang menjadi pembelajar sepanjang hayat,
- Eksternal sekunder
Yaitu para orang tua, para masyarakat di luar organisasi.

Strategi peningkatan kualitas pendidikan

Strategi peningkatan kualitas pendidikan dapat dilakukan melalui berbagai cara yang berfokus pada penerapan **Total Quality Management (TQM)**.

Upaya peningkatan kualitas pendidikan dapat ditempuh dalam menerapkan Total Quality Management (TQM). TQM pertama kali dikemukakan dan dikembangkan oleh Edward Deming pada tahun 1982. Sepuluh prinsip TQM dalam pendidikan adalah filosofi perbaikan terus menerus dimana lembaga pendidikan menyediakan seperangkat sarana atau alat untuk memenuhi bahkan melampaui kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan saat ini dan dimasa yang akan datang.

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.

Karakteristik pendekatan TQM mencakup:

- fokus pada pelanggan baik internal maupun eksternal,
- memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas
- menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah,
- memiliki komitmen jangka panjang,
- membutuhkan kerjasama tim,
- memperbaiki proses secara berkesinambungan,

- menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan,
- memberikan kebebasan yang terkendali,
- memiliki kesatuan tujuan, dan
- adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

MBS merupakan alternatif peningkatan mutu pendidikan karena memiliki elemen kunci reformasi MBS yang terdiri atas:

- menetapkan secara jelas visi dan hasil yang diterapkan,
- menciptakan fokus tujuan nasional yang memerlukan perbaikan
- adanya panduan kebijakan dari pusat yang berisi standar-standar kepada sekolah
- Tingkat kepemimpinan yang kuat dan dukungan politik serta dukungan kepemimpinan dari atas,
- Pembangunan kelembagaan (capacity building) melalui pelatihan dan dukungan kepada kepala sekolah, para guru, dan anggota dewan sekolah,
- Adanya keadilan dalam pendanaan atau pembiayaan pendidikan

Efisiensi Pengelolaan Pendidikan.

Kata pengelolaan berasal dari kata manajemen. Sedangkan istilah manajemen sama artinya dengan administrasi. Oleh sebab itu, pengelolaan pendidikan dapat diartikan sebagai upaya untuk menerapkan prinsip-prinsip administrasi dalam bidang pendidikan.

Dasar-dasar yang menyebabkan perlunya pengelolaan pendidikan secara benar adalah:

1. Tuntutan perkembangan dan pembangunan yang terjadi pada tingkat lokal, regional atau pun global.
2. Pemanfaatan produk atau hasil dari pembangunan pendidikan yang berbentuk fisik atau pun non-fisik yang berupa ilmu atau pengetahuan dalam ruang lingkup lokal, regional dan global untuk semua kehidupan manusia.
3. Peranan dan tugas dari lembaga pendidikan makin lama semakin bertambah dan semakin beragam sehingga lembaga pendidikan atau persekolahan ini tidak hanya memerlukan tenaga guru sebagai pengajar saja akan tetapi juga memerlukan berbagai macam tenaga kependidikan lain seperti pengelola pendidikan, administrator, manajer, planner, supervisor dan juga counsellor dalam proses belajar mengajar.
4. Tuntutan kemajuan ilmu dan teknologi dan juga tuntutan dari hidup manusia itu sendiri yang keduanya mesti seimbang dan selaras yang berakibat harus seimbang dan selarasnya lembaga pendidikan sebagai produsen dan individu sebagai konsumennya.

5. Tuntutan dari masyarakat terhadap lembaga pendidikan atau persekolahan yang menuntut peralatan dan fasilitas yang memadai serta personil yang berkualitas sebagai jaminan lembaga pendidikan atau persekolahan dalam merebut kepercayaan konsumen tenaga kerja di bursa tenaga kerja. Perencanaan, pengelolaan dan kualitas mutu keluaran dari lembaga pendidikan atau persekolahan tidak sepenuhnya dapat dipercayakan hanya kepada guru saja walaupun guru tersebut memiliki kualitas yang cukup tinggi.

Oleh karena itu maka efisiensi pengelolaan pendidikan dilakukan sebagai pemaknaan terhadap pendayagunaan, pengalokasian dan pemanfaatan seluruh sumber daya dukung yang dimiliki sekolah menjadi kewenangan sekolah sepenuhnya sehingga dapat mencapai optimalisasi tujuan.

Fungsi pengelolaan pendidikan terdiri dari:

- Perencanaan: proses menentukan apa yang seharusnya dicapai dan bagaimana mewujudkannya dalam kenyataan
- Pengorganisasian: salah satu aktivitas manajerial yang juga menentukan berlangsungnya kegiatan kependidikan sebagaimana yang diharapkan
- Pengarahan: fungsi pengelolaan yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.
- Pengawasan: suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk mendesain sistem umpan balik informasi; untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan itu; menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut; dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumberdaya perusahaan telah digunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya tujuan perusahaan.
- Pengembangan: upaya memajukan program pendidikan ini ketingkat program yang lebih sempurna, lebih luas, dan lebih kompleks.

Pendekatan dalam pengelolaan pendidikan.

1. Pendekatan organisasi klasik: Gerakan ini mencari upaya untuk dapat menggunakan orang secara efektif dalam organisasi industri. Konsep dari gerakan ini adalah orang dapat juga bekerja layaknya sebagai mesin.
2. Pendekatan hubungan manusia: bahwa masalah yang mendasar dalam semua organisasi adalah mengembangkan dan mempertahankan hubungan dinamis dan harmonis.

Walaupun terjadi konflik, konflik tersebut merupakan suatu proses yang normal bagi pengembangan hal yang mengakibatkan terjadinya konflik itu

3. Pendekatan perilaku: kontribusi kerjanya berkenaan dengan konsep struktur dan dinamis. Konsep-konsep struktur yang dianggap penting adalah individu, sistem kerja sama, organisasi formal, organisasi formal yang kompleks, dan juga organisasi informal. Konsep-konsep dinamis yang penting, adalah kerelaan, kerjasama, komunikasi, otoritas, proses keputusan, dan keseimbangan dinamik.

Peningkatan Relevansi Pendidikan.

Peningkatan relevansi pendidikan mengarah pada pendidikan berbasis masyarakat melalui peningkatan peran orang tua, para pengambil keputusan dan komite sekolah.

Pemerataan Pelayanan Pendidikan.

Dilakukan agar pendidikan dapat berkeadilan, yang mencakup pembiayaan yang adil dan transparan, pemerataan mutu pendidikan, penetapan standar minimal, pemerataan pelayanan pendidikan.

B. Landasan berpikir tentang manajemen sekolah berdasarkan relevansi pendidikan.

Upaya pemerintah dalam meningkatkan relevansi pendidikan dilakukan dengan langkah-langkah:

1. Pelaksanaan program wajib belajar secara bermutu dan fungsional bagi individu, masyarakat, melibatkan para tokoh masyarakat, para ahli perancang kurikulum dan kegiatan pembelajaran.
2. Pelaksanaan orientasi kemampuan akademik dan keterampilan teknis, keterampilan generik (manajemen diri, komunikasi, manajemen sosial dan tugas, kemampuan memobilisasi inovasi dan perubahan).

Prinsip-prinsip dalam relevansi pendidikan meliputi:

1. Prinsip berorientasi pada tujuan sebagai standar yang harus dicapai siswa dalam belajar.
2. Prinsip efisiensi dan efektifitas dalam pemanfaatan dana dan daya dan waktu.
3. Prinsip fleksibilitas program, yang membuka dan mengakomodir perubahan ekonomi dan penyediaan fasilitas.
4. Prinsip kontinuitas, sebagai dasar penyiapan peserta didik untuk melanjutkan studi.
5. Prinsip pendidikan seumur hidup, bahwa belajar dapat terjadi di mana saja, siapa saja, tidak terbatas pada ruang dan waktu.
6. Prinsip relevansi, bahwa kebermaknaan pendidikan adalah bila peserta didik belajar dan dapat menerapkan yang dipelajari untuk kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

Aspek-aspek dalam relevansi pendidikan:

1. Perkembangan demografis
2. Perkembangan sosial ekonomi dan budaya.
3. Perubahan lingkungan.
4. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologis.

Ukuran dalam menilai relevansi pendidikan adalah:

1. Masyarakat setempat.
2. Pemakai lulusan.
3. Kesesuaian kebutuhan dan perkembangan.
4. Keberhasilan sekolah dalam mengelola pendidikan.
5. Kerjasama sekolah dan pelayanan kepada masyarakat.
6. Lulusan yang terampil dan memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

Upaya pemerintah dalam relevansi pendidikan:

Link and match, yaitu kebijakan untuk mempertautkan pendidikan dengan industri dan dunia usaha baik melalui perencanaan, pelaksanaan, penilaian serta sertifikasi pendidikan dan pelatihan yang relevan.

C. Landasan berpikir tentang manajemen sekolah.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah model manajemen pendidikan yang menekankan pada kemandirian sekolah. Kosekuensinya adalah sekolah dapat menentukan arah, kebijakan dan pengelolaan layanan pendidikannya. Hal ini mengandung makna bahwa kewenangan pengambilan keputusan ada di tangan sekolah. Departemen Pendidikan Nasional mulai merintis pelaksanaan MBS pada tahun 1999 melalui Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS)

D. Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan - Permendikbud - Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah diteken oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Muhadjir Effendy pada tanggal 6 Februari 2019 dan diundangkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 206 oleh Direktur Jenderal Peraturan Perundang-undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Widodo Ekatjahjana pada tanggal 26 Februari 2019 di Jakarta..

Dalam Lampiran Permendikbud Nomor 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah digambarkan tentang bentuk struktur organisasi SD, SMP, SMA, SMK, SDLB, SMPLB dan SMALB.

Permendikbud Nomor 6 Tahun 2019 tetang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah berisi 23 Pasal

dan 6 Bab dan berlaku sejak diundangkan yaitu tanggal 26 Februari 2019.

Pertimbangan Permendikbud No. 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

- a. bahwa satuan pendidikan dasar dan menengah sebagai unit organisasi yang memberikan pelayanan pendidikan dimasyarakat membutuhkan susunan organisasi dan tata kerja yang efektif dan efisien;
- b. bahwa untuk kelancaran dan ketertiban dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan pada satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah, perlu pedoman organisasi dan tata kerja satuan pendidikan;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah;

Dasar Hukum Permendikbud No. 6 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah

1. Undang-Undang 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 Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 166, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4916);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 41, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4496) sebagaimana telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 45, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5670);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 23, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5105) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2010 tentang

Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5157);

6. Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 15) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Presiden Nomor 101 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2015 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 192);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5887);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 73, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6041);
9. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 11 Tahun 2018 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 575);

3. Rangkuman

- Konstruksi MBS merupakan Otonomi daerah di bidang pendidikan dimaknai sebagai kewenangan untuk mengatur bukan saja di pusat, tetapi juga pemerintah kota, kabupaten dan sekolah. Manajemen sekolah mengkonstruksi 4 hal, yang mencakup: peningkatan mutu pendidikan, Efisiensi pengelolaan pendidikan, Relevansi pendidikan. Dan Pemerataan pelayanan pendidikan.
- Relevansi pendidikan yang dilakukan adalah berbasis pada Prinsip berorientasi pada tujuan, Prinsip efisiensi dan efektifitas dalam pemanfaatan dana dan daya dan waktu, Prinsip fleksibilitas program, yang membuka dan mengakomodir perubahan ekonomi dan penyediaan fasilitas, Prinsip kontinuitas, sebagai dasar penyiapan peserta didik untuk melanjutkan studi dan Prinsip pendidikan seumur hidup, bahwa belajar dapat terjadi di mana saja, siapa saja, tidak terbatas pada ruang dan waktu serta Prinsip relevansi, bahwa kebermaknaan pendidikan adalah bila peserta didik belajar dan dapat menerapkan yang dipelajari untuk kebutuhan dan tuntutan masyarakat
- Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah model manajemen pendidikan yang menekankan pada kemandirian sekolah. Kosekuensinya adalah sekolah dapat menentukan arah, kebijakan dan pengelolaan layanan pendidikannya.

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan :

- Pelajarilah bagian A untuk menjawab latihan pertanyaan nomor 1 - 6
- Pelajarilah bagian B untuk menjawab latihan pertanyaan nomor 7 - 10

Soal Latihan :

Bagian A.

1. Dasar otonomi daerah dalam penerapan manajemen berbasis sekolah adalah....
 - a. UU No 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah.
 - b. UU No 25 tahun 1999 tentang pendayagunaan aparatur.
 - c. UU No 32 tahun 1999 tentang perimbangan keuangan pusat daerah.
 - d. UU No 45 tahun 2004 tentang kewenangan daerah.
2. Otonomi di tingkat sekolah untuk mengurus pendidikan dengan seluas-luasnya berkembang menjadi
 - a. MDS
 - b. MPS
 - c. MBS
 - d. MKS
3. Manajemen sekolah mengkonstruksi 4 cakupan berikut, kecuali....
 - a. Peningkatan mutu pendidikan.
 - b. Efisiensi pengelolaan pendidikan.
 - c. Relevansi pendidikan.
 - d. Pemerataan kesempatan sekolah.
4. Penetapan tujuan dan standar kompetensi menjadi ranah pada upaya....
 - e. Peningkatan mutu pendidikan.
 - f. Efisiensi pengelolaan pendidikan.
 - g. Relevansi pendidikan.
 - h. Pemerataan kesempatan sekolah.

Bagian B.

5. Kewenangan untuk menetapkan kedalaman tujuan dan standar kompetensi ada pada tingkat sekolah dengan tetap melihat acuan pada
6. Pendayagunaan, pengalokasian dan pemanfaatan seluruh sumber daya dukung yang dimiliki sekolah menjadi kewenangan sepenuhnya untuk mencapai
7. Optimalisasi peningkatan peran orang tua, para pengambil keputusan dan komite sekolah merupakan upaya peningkatan
8. Pemerataan pelayanan pendidikan berkeahlian mencakup keadilan dan transparansi bidang
9. Landasan berpikir tentang manajemen sekolah berdasarkan relevansi pendidikan antara lain dengan melaksanakan program

wajib belajar yang melibatkan tokoh masyarakat dan ahli

10. Pelaksanaan orientasi dalam relevansi pendidikan diarahkan pada kemampuan akademik, teknis dan

4. Umpun Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawabanmu dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada pada bagian akhir dari modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar 1 dengan rumus sebagai berikut:

Bagian A: Pilihan Ganda Tingkat penguasaan = Jumlah jawaban benar x 1

Bagian B. Isian Singkat. Tingkat penguasaan = Jumlah Jawaban benar x 1

Tingkat penguasaan akhir = (Skor A + Skor B) x 10

5. Rangkuman

Manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah model manajemen pendidikan yang menekankan pada kemandirian sekolah. Kosekuensianya adalah sekolah dapat menentukan arah, kebijakan dan pengelolaan layanan pendidikannya. Hal ini mengandung makna bahwa kewenangan pengambilan keputusan ada di tangan sekolah di dalam upaya mengelola kurikulum dan pembelajaran, peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, hubungan sekolah dan masyarakat, budaya dan lingkungan sekolah.

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Sebutkan 4 konstruksi dalam manajemen sekolah!
2. Jelaskan 2 langkah upaya pemerintah dalam meningkatkan relevansi pendidikan!
3. Sebutkan 4 dari 6 prinsip relevansi pendidikan!
4. Sebutkan 4 aspek dalam relevansi pendidikan!
5. Sebutkan 4 dari 6 ukuran dalam relevansi pendidikan!

Kunci Jawaban:

1. 4 konstruksi dalam manajemen sekolah :

- * peningkatan mutu pendidikan,
- * efisiensi pengelolaan pendidikan,
- * relevansi pendidikan
- * pemerataan pelayanan pendidikan.

2. 2 langkah upaya pemerintah dalam meningkatkan relevansi pendidikan:

- * pelaksanaan wajib belajar
- * orientasi kemampuan akademik, teknis dan generik

3. 4 dari 6 prinsip relevansi pendidikan:

- * orientasi pada tujuan,
- * efisiensi dan efektifitas,

- * fleksibilitas program,
- * kontinuitas,
- * pendidikan seumur hidup
- * relevansi

Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawabanmu dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada pada bagian ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut:

Tingkat ketuntasan : $(\text{Jumlah skor yang diperoleh} / 1,8) \times 100$

| No Soal | Skor 4 | Skor 3 | Skor 2 | Skor 1 | Skor 0 |
|---------|---|---|--|---|--|
| 1 | Dapat menyebutkan 4 konstruksi dalam manajemen sekolah yang meliputi: peningkatan mutu pendidikan, efisiensi pengelolaan pendidikan, relevansi pendidikan dan pemerataan pelayanan pendidikan dengan tepat dan lengkap. | Dapat menyebutkan 3 dari 4 konstruksi dengan benar. | Dapat menyebutkan 2 dari 4 konstruksi dengan benar. | Dapat menyebutkan 1 konstruksi dengan benar. | Tidak dapat menyebutkan konstruksi dengan benar. |
| 2 | .--- | --- | Dapat menjelaskan 2 langkah upaya pemerintah dalam meningkatkan relevansi pendidikan dalam hal pelaksanaan wajib belajar dan orientasi kemampuan | Dapat menjelaskan 1 langkah upaya pemerintah dalam meningkatkan relevansi pendidikan dalam hal pelaksanaan wajib belajar dan orientasi kemampuan akademis, teknis dan generik | Tidak dapat menjelaskan konstruksi. |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|---|
| | | | akademik, teknis dan generik dengan tepat dan lengkap | dengan benar. | |
| 3 | Dapat menyebutkan 4 dari 6 prinsip relevansi pendidikan yang mencakup : orientasi pada tujuan, efisiensi dan efektifitas, fleksibilitas program, kontinuitas, pendidikan seumur hidup dan relevansi dengan tepat dan lengkap. | Dapat menyebutkan 3 dari 6 prinsip relevansi pendidikan dengan benar.. | Dapat menyebutkan 2 dari 6 prinsip relevansi pendidikan dengan benar.. | Dapat menyebutkan 1 dari 6 prinsip relevansi pendidikan dengan benar | Tidak dapat menyebutkan prinsip relevansi pendidikan. |
| 4 | Dapat menyebutkan 4 aspek relevansi pendidikan yang mencakup perkembangan demografi, perkembangan sosial ekonomi budaya, perubahan lingkungan dan perkembangan iptek dengan tepat dan lengkap. | Dapat menyebutkan 3 dari 4 aspek relevansi pendidikan dengan benar. | Dapat menyebutkan 2 dari 4 aspek relevansi pendidikan dengan benar. | Dapat menyebutkan 1 dari 4 aspek relevansi pendidikan dengan benar. | Tidak dapat menyebutkan aspek relevansi pendidikan. |
| 5 | Dapat menyebutkan 4 dari 6 ukuran relevansi pendidikan yang mencakup : masyarakat setempat, pemakai lulusan, kesesuaian kebutuhan dengan perkembangan kebutuhan sekolah dan pengelolaan pendidikan, kegiatan sekolah dan pelayanan kepada masyarakat, lulusan yang terampil dengan tepat dan lengkap. | Dapat menyebutkan 3 dari 4 ukuran relevansi pendidikan dengan benar. | Dapat menyebutkan 2 dari 4 ukuran relevansi pendidikan dengan benar. | Dapat menyebutkan 1 dari 4 ukuran relevansi pendidikan dengan benar. | Tidak dapat menyebutkan ukuran relevansi pendidikan. |

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai landasan berpikir otonomi daerah ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar .

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul: STUDI PERSIAPAN PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DI KABUPATEN BANJARNEGARA

<http://eprints.undip.ac.id/14797/>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan, maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik Atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Abu Duhou Ibtisam, School based management (manajemen berbasis sekolah), UNESCO, Penerjemah : Noryamin Aini, Suparto, Penyunting ; Achmad Syahid, Abas Aljauhari, Jakarta: Logos

Edward dan Salliis, 2004, Manajemen Kualitas Total Dalam Pendidikan (Total Quality Management in Education) Penerjemah : Kambey Daniel C, Manado : Program Pascasarjana Universitas Negeri Manado.



Universitas

Universita

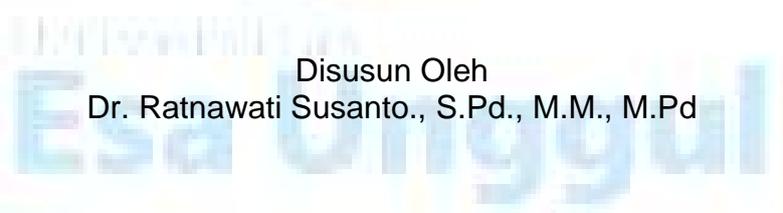
ggul

Esa U

**MODUL SESI 3
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 3
KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**

KONSEP DASAR MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pendahuluan

Manajemen berbasis sekolah menjadi kunci strategis organisasi pendidikan, kepala sekolah dan guru dalam mengelola pelayanan pendidikan berdasarkan kemandirian sekolah. Sekolah memiliki kewenangan, tanggung jawab dan pengambilan keputusan dalam menentukan arah dan fokus pelayanan pendidikannya. Kemampuan dan kemandirian sekolah dalam manajemen sekolah diartikan sebagai upaya untuk merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber daya menuju kepada pencapaian tujuan sekolah secara efektif dan efisien

Manajemen berbasis sekolah, yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan & pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur, serta memimpin SDM untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.

Manajemen berbasis sekolah harus disesuaikan dengan kebutuhan dan minat peserta didik, guru – guru, serta kebutuhan masyarakat setempat. Untuk itu perlu dipahami betul tentang fungsi – fungsi pokok Manajemen yaitu Perencanaan, Pelaksanaan, Pengawasan & Pembinaan. Dalam prakteknya keempat fungsi tersebut merupakan suatu proses yang berkesinambungan. Berikut penjabaran luas tentang fungsi – fungsi pokok Manajemen berbasis sekolah :

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami konsep dasar manajemen berbasis sekolah.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

1. Mendeskripsikan konsep manajemen sekolah.
2. Menjelaskan konsep manajemen berbasis sekolah.
3. Menjelaskan MBS sebagai pusat pemberdayaan.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul 2 dilaksanakan dengan metode *ekspository learning*, yang meliputi tahapan :tutorial dengan diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

Manajemen adalah bagian dari kehidupan manusia. “Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling). Dengan demikian, manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan”.

Dalam konteks sekolah maka manajemen sekolah diartikan sebagai “keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien”.

1. Mendeskripsikan konsep manajemen sekolah.

Dalam pandangan umum, manajemen sekolah diartikan sebagai administrasi sekolah, yang mencakup:

- a. Administrasi lebih luas pengertiannya daripada manajemen (manajemen sebagai inti dari administrasi)
- b. Manajemen lebih luas pengertiannya daripada administrasi.
- c. Manajemen identik dengan administrasi.

Manajemen pendidikan merupakan:

- a. Suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- b. Segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk penerapan tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek, menengah, panjang.

2. Menjelaskan konsep manajemen berbasis sekolah.

Manajemen berbasis sekolah:

- a. Kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasikan, mengawasi, mempertanggungjawabkan, mengatur serta memimpin sumber daya serta sarana yang ada untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah.
- b. Melibatkan penyesuaian terhadap kebutuhan dan minat peserta didik, guru dan masyarakat setempat.
- d. Menerapkan fungsi pokok manajemen yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan sebagai proses berkesinambungan.

Fungsi Perencanaan dalam MBS

- a. Proses sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang

- b. Kumpulan kebijakan yang secara sistematis disusun dan dirumuskan berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan serta dapat digunakan sebagai pedoman kerja
- c. Mengandung makna sebagai pemahaman terhadap apa yang telah dikerjakan, permasalahan yang dihadapi, dan alternatif pemecahannya serta untuk melaksanakan prioritas kegiatan yang telah ditentukan secara proporsional.
- d. Fungsi utama dalam suatu perencanaan mencakup:
 - Upaya sistematis yang menggambarkan penyusunan rangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi untuk mempertimbangkan sumber-sumber yang tersedia atau sumber-sumber yang dapat disediakan.
 - Kegiatan mengerahkan atau menggunakan sumber-sumber yang terbatas secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Fungsi Pelaksanaan dalam MBS.

- a. Kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
- b. Rencana menjadi bernilai jika dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Fungsi Pengawasan dalam MBS

- a. Upaya untuk mengamati secara sistematis dan berkesinambungan, mendokumentasikan, menjelaskan, petunjuk, pembinaan dan pengaruh berbagai hal yang kurang tepat, serta memperbaiki kesalahan.

- b. Kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen secara komprehensif, terpadu dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu.

Fungsi Pembinaan dalam MBS.

Penekanan upaya pengendalian secara profesional semua unsur organisasi agar rencana dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Manajemen Berbasis Sekolah

Pemberdayaan 4 fungsi pokok manajemen sekolah agar memberi kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh.

Mekanisme Manajemen Berbasis Sekolah:

1. Sentralisasi : segala sesuatu berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. Sistem sentralistik efektif untuk :
 - menjamin integritas, kesatuan dan persatuan bangsa.
 - Peletak dasar kokoh bagi ketahanan nasional, apresiasi kebudayaan nasional dan daerah, serta nilai-nilai patriotisme dan cinta tanah air sebagai negara kesatuan.
 - Difungsikan untuk penuntun kurikulum pendidikan dan penetapan anggaran untuk kesamaan dan pemerataan standar pendidikan di seluruh wilayah tanah air.
2. Desentralisasi : wewenang pengaturan diserahkan kepada daerah. Merupakan pelimpahan kekuasaan oleh pusat kepada aparat pengelolaan. 4 perangkat yang dibutuhkan dalam sistem desentralisasi, yaitu:
 - a. Peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah, provinsi dan kelembagaan.
 - b. Pembinaan kemampuan daerah.

- c. Pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab dalam menyusun perencanaan pendidikan.
- d. Perangkat sosial sebagai kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi.

3. MBS sebagai pusat pemberdayaan.

MBS memiliki tingkat efektifitas:

- a. Kebijakan dan kewenangan sekolah.
- b. Pemanfaatan sumber daya lokal.
- c. Efektif dalam melakukan pembinaan peserta didik yang meliputi kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru dan iklim sekolah.
- d. Adanya keterlibatan dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan guru, manajemen sekolah, kelola sekolah dan perubahan-perubahan serta inovasi.

Tujuan pemberdayaan dalam MBS:

- a. Meningkatkan efisiensi : kekuasaan mengelola sumber daya partisipasi masyarakat dan penyederhanaan birokrasi.
- b. Peningkatan mutu : partisipasi orang tua terhadap sekolah, fleksibilitas pengelolaan sekolah dan kelas, peningkatan profesionalisme guru dan kepala sekolah, sistem insentif dan disinsentif.
- c. Pemerataan pendidikan : peningkatan partisipasi masyarakat.

Manfaat MBS

1. Menciptakan dan mengembangkan tingkat kesejahteraan melalui pengelolaan berbasis kebutuhan dan kemampuan.
2. Mengembangkan profesionalisme stakeholder melalui kemampuan dan kemandirian sekolah dalam merencanakan, menerapkan, mengawasi dan mengevaluasi jalannya pengelolaan.
3. Keterlibatan maksimal stakeholders..

Karakteristik MBS.

- a. Menyediakan manajemen organisasi kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan sekolah.
- b. Menyusun rencana sekolah dan merumuskan kebijakan untuk sekolah mandiri.
- c. Mengelola kegiatan operasional sekolah.
- d. Menjamin adanya komunikasi efektif antara sekolah dan masyarakat terkait (*school community*).
- e. Menjamin terpeliharanya sekolah yang bertanggung jawab (akuntabel) terhadap masyarakat dan pemerintah.

Delapan langkah pemberdayaan MBS:

- a. Menyusun kelompok guru sebagai penerima awal atau rancangan program pemberdayaan.
- b. Mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah.
- c. Memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam MBS.
- d. Membentuk dewan sekolah yang terdiri dari unsur sekolah, unsur masyarakat di bawah pemerintah daerah.
- e. Menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah.
- f. Mendukung aktivitas kelompok.
- g. Mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat.
- h. Menyelenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

Penerapan Konsep MBS di Sekolah

Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua

warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.. Adapun istilah manajemen sekolah acapkali disandingkan dengan istilah administrasi sekolah. Berkaitan dengan itu, terdapat tiga pandangan berbeda; pertama, mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi); kedua, melihat manajemen lebih luas dari pada administrasi (administrasi merupakan inti dari manajemen); dan ketiga yang menganggap bahwa manajemen identik dengan administrasi.

Dalam hal ini, istilah manajemen diartikan sama dengan istilah administrasi atau pengelolaan, yaitu segala usaha bersama untuk mendayagunakan sumber-sumber, baik personal maupun material, secara efektif dan efisien guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah secara optimal. Pengertian manajemen menurut Hasibuan merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi manajemen tersebut menjelaskan pada kita bahwa untuk mencapai tujuan tertentu, maka kita tidak bergerak sendiri, tetapi membutuhkan orang lain untuk bekerja sama dengan baik.

Berdasarkan fungsi pokoknya, istilah manajemen dan administrasi mempunyai fungsi yang sama, yaitu: merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), mengarahkan (directing), mengkoordinasikan (coordinating), mengawasi (controlling), dan mengevaluasi (evaluation).

Adapun tujuan dari MBS adalah dapat meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia, meningkatkan kepedulian warga sekolah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pengambilan keputusan bersama, meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu sekolahnya dan meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah tentang mutu pendidikan yang akan dicapai.

Adapun manfaat MBS adalah sekolah dapat meningkatkan kesejahteraan guru sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada tugasnya, keleluasaan dalam mengelola sumberdaya dan dalam menyertakan masyarakat untuk berpartisipasi, mendorong profesionalisme kepala sekolah, dalam peranannya sebagai manajer maupun pemimpin sekolah, guru didorong untuk berinovasi, rasa tanggap sekolah terhadap kebutuhan setempat meningkat dan menjamin layanan pendidikan sesuai dengan tuntutan masyarakat sekolah dan peserta didik.

Secara sederhana dikatakan, manajemen berbasis sekolah bukanlah satu - satunya “senjata ampuh” yang akan menghantar pada harapan reformasi sekolah. Namun bila diimplementasikan dengan kondisi yang benar, ia menjadi satu dari sekian strategi yang diterapkan dalam pembaharuan terus-menerus dengan strategi yang melibatkan pemerintah, penyelenggara, dewan manajemen sekolah dalam satu sistem sekolah

3. Rangkuman

MBS menjadi kunci strategis dalam keamndirian sekolah melalui delapan alngkah pemberdayaan dalam MBS. Pemberdayaan trsebut meliputi menyusun kelompok guru, mengidentifikasi dan membangun kelompok peserta didik di sekolah, memilih dan melatih guru dan tokoh masyarakat yang terlibat secara langsung dalam MBS, membentuk dewan sekolah, menyelenggarakan pertemuan-pertemuan para anggota dewan sekolah, mendukung aktivitas kelompok, mengembangkan hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat, menyenggarakan lokakarya untuk evaluasi.

E. LATIHAN

Petunjuk Latihan :

- Pelajarilah bagian A dan B untuk menjawab latihan pertanyaan nomor 1 - 5
- Pelajarilah bagian A, B dan C untuk menjawab latihan pertanyaan nomor 6 – 10

Soal Latihan :

Bagian A.

1. Manajemen sekolah diartikan sebagai segala sesuatu yang berkenaan dengan ..
 - a. Pengawasan otoritas sekolah.
 - b. Penerapan proses penataan.
 - c. Pemerataan fungsi administrasi.
 - d. **Pengelolaan** proses pendidikan.
2. Suatu proses kerjasama yang sistematis, sistematis dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional merupakan konsep dari.....
 - a. Manajemen perencanaan

- b. **Manajemen** pendidikan
 - c. Manajemen pengelolaan
 - d. Manajemen pengawasan
3. Kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran adalah esensi dari....
- a. **MBS**
 - b. MPS
 - c. MDS
 - d. MKS
4. Penerapan fungsi pokok manajemen meliputi...
- a. Pendataan, pengelolaan, pelaksanaan, pengevaluasian.
 - b. Pengelolaan, pemantauan, penatalaksanaan, penerapan.
 - c. **Perencanaan**, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan.
 - d. Penataan, perumusan, penerapan, pembinaan.
5. Fungsi perencanaan dalam MBS mencakup antara lain....
- a. **Proses** sistematis
 - b. Proses analisa
 - c. Proses pendefinisian
 - d. Proses kontinyu

Bagian B.

6. Pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang merupakan bagian dari proses dalam fungsi perencanaan MBS.
7. Kumpulan kebijakan dalam MBS berfungsi sebagai
8. Kegiatan untuk merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata adalah fungsi dalam MBS

9. Kunci keberhasilan dalam keseluruhan proses manajemen secara komprehensif, terpadu dan tidak terbatas pada hal-hal tertentu adalah karakteristik efektifitas dalam fungsi dalam MBS.

10. Fungsi pemberdayaan dalam MBS mencakup efisiensi, mutu dan

Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawabanmu dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada pada bagian akhir dari modul ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar 1 dengan rumus sebagai berikut:

Bagian A: Pilihan Ganda

$$\text{Tingkat penguasaan} = \text{Jumlah jawaban benar} \times 1$$

Bagian B. Isian Singkat.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \text{Jumlah Jawaban benar} \times 1$$

$$\text{Tingkat penguasaan akhir} = (\text{Skor A} + \text{Skor B}) \times 10$$

Kunci Jawaban Latihan :

Bagian A:

1. d
2. b
3. a
4. c
5. a

Bagian B:

6. Sistematis
7. Pedoman Kerja
8. Pelaksanaan
9. Pengawasan
10. Pemerataan Pendidikan

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 3!

Soal :

1. Sebutkan 3 ciri dari konsep manajemen sekolah!
2. Jelaskan 3 karakteristik dari konsep manajemen berbasis sekolah!
3. Jelaskan 3 karakteristik MBS sebagai pusat pemberdayaan!

Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Cocokkan jawabanmu dengan kunci jawaban tes formatif 1 yang ada pada bagian ini. Ukurlah tingkat penguasaan materi kegiatan belajar dengan rumus sebagai berikut:

Tingkat ketuntasan : $(\text{Jumlah skor yang diperoleh} / 1,2) \times 100$

| No Soal | Skor 4 | Skor 3 | Skor 2 | Skor 1 | Skor 0 |
|---------|---|--|--|--|--------------------------|
| 1 | Dapat menyebutkan 3 ciri konsep manajemen sekolah yang meliputi : Administrasi lebih luas daripada manajemen, Manajemen lebih luas daripada administrasi dan administrasi identik dengan manajemen dengan tepat dan lengkap. | Dapat menyebutkan 2 dari 3 ciri konsep manajemen sekolah yang meliputi : Administrasi lebih luas daripada manajemen, Manajemen lebih luas daripada administrasi dan administrasi identik dengan manajemen dengan benar. | Dapat menyebutkan 1 dari 3 ciri konsep manajemen sekolah yang meliputi : Administrasi lebih luas daripada manajemen, Manajemen lebih luas daripada administrasi dan administrasi identik dengan manajemen dengan benar. | Dapat menyebutkan namun tidak sesuai dengan indikator penilaian. | Tidak dapat menyebutkan. |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--------------------------|
| 2 | Dapat menyebutkan 3 ciri dari konsep MBS yang meliputi : kewenangan, penyesuaian kebutuhan dan minat, serta penerapan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan sebagai proses keseimbangan dengan tepat dan lengkap. | Dapat menyebutkan 2 dari 3 ciri dari konsep MBS yang meliputi : kewenangan, penyesuaian kebutuhan dan minat, serta penerapan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan sebagai proses keseimbangan dengan tepat dan lengkap. | Dapat menyebutkan 1 dari 3 ciri dari konsep MBS yang meliputi : kewenangan, penyesuaian kebutuhan dan minat, serta penerapan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan sebagai proses keseimbangan dengan tepat dan lengkap. | Dapat menyebutkan namun tidak sesuai dengan indikator penilaian. | Tidak dapat menyebutkan. |
| 3 | Dapat menyebutkan 3 tingkat efektifitas pemberdayaan dalam MBS yang mencakup : pemanfaatan sumber daya lokal, efektif dalam pembinaan peserta didik, ketrlibatan dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemerdayaan | Dapat menyebutkan 2 dari 3 tingkat efektifitas pemberdayaan dalam MBS yang mencakup : pemanfaatan sumber daya lokal, efektif dalam pembinaan peserta didik, ketrlibatan dan | Dapat menyebutkan 1 dari 3 tingkat efektifitas pemberdayaan dalam MBS yang mencakup : pemanfaatan sumber daya lokal, efektif dalam pembinaan peserta didik, ketrlibatan dan | Dapat menyebutkan namun tidak sesuai dengan indikator penilaian. | Tidak dapat menyebutkan. |

| | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|
| | guru, manajemen sekolah, pengelolaan sekolah dan perubahan sistem dan inovasi dengan tepat dan lengkap. | partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan guru, manajemen sekolah, pengelolaan sekolah dan perubahan sistem dan inovasi dengan tepat dan lengkap. | partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan guru, manajemen sekolah, pengelolaan sekolah dan perubahan sistem dan inovasi dengan tepat dan lengkap. | | |
|--|---|---|---|--|--|

Kunci Jawaban Tes Formatif:

1. Konsep Manajemen sekolah:

- Administrasi lebih luas daripada manajemen.
- Manajemen lebih luas daripada administrasi.
- Administrasi identik dengan manajemen.

2. 3 Karakteristik MBS:

- Kewenangan
- Penyesuaian kebutuhan dan minat.
- Penerapan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pembinaan sebagai proses keseimbangan.

3. 3 tingkat efektifitas pemberdayaan dalam MBS:

- Pemanfaatan sumber daya lokal.
- Efektifitas dalam pembinaan peserta didik.
- Keterlibatan dan partisipasi aktif stakeholders, baik dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan guru, manajemen sekolah, pengelolaan sekolah, perubahan sistem dan inovasi.

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai KOnsep dasar MBS ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar.

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul:

Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan,

oleh: Feiby Ismail

Pada

<http://journal.iain-manado.ac.id/index.php/JII/article/view/541>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel Manajemen Berbasis Sekolah: Solusi Peningkatan Kualitas Pendidikan, maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik Atas artikel tersebut?

J. DAFTAR PUSTAKA

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

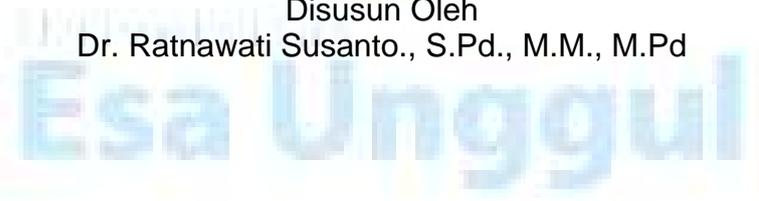


Universitas
Esa Unggul

**MODUL SESI 4
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 4
TUJUH PILAR MANAJEMEN KOMPONEN SEKOLAH DALAM MBS**

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**

TUJUH PILAR MANAJEMEN KOMPONEN SEKOLAH

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki paradigma 7 pilar manajemen komponen sekolah.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mendeskripsikan dan merancang program dari konsep tujuh pilar manajemen komponen-komponen sekolah berdasarkan MBS.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul 1 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

Manajemen berbasis sekolah dicirikan dengan adanya 7 pilar, yang terdiri dari:

- a. Manajemen Kurikulum dan pembelajaran
- b. Manajemen pendidik dan tenaga pendidik
- c. Manajemen peserta didik
- d. Manajemen sarana dan prasarana
- e. Manajemen keuangan dan pembiayaan
- f. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat
- g. Manajemen budaya dan lingkungan sekolah

Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Manajemen merupakan sebuah cara untuk mencapai suatu tujuan. Manajemen dalam bidang pendidikan dapat diartikan sebagai pengelolaan, penataan, dan pengaturan ataupun kegiatan yang sejenis yang masih berkaitan dengan lembaga pendidikan guna mengembangkan sumber daya manusia agar dapat memenuhi tujuan daripada pendidikan tersebut seoptimal mungkin.

Manajemen kurikulum merupakan sebuah bentuk usaha untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran khususnya usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar. Hal ini mencirikan bahwa terjadinya suatu kegiatan yang ada dalam sistem manajemen pembelajaran.

Manajemen pembelajaran adalah suatu sistem dengan komponen-komponen yang saling berkaitan. Komponen-komponen pembelajaran meliputi:

- peserta didik,
- guru,
- bahan ajar,
- kurikulum,
- sarana prasarana,
- strategi pembelajaran.

Terdapat kaitan yang sangat erat antara manajemen kurikulum dan manajemen pembelajaran. Manajemen kurikulum dan pembelajaran menjadi kunci sukses dalam pencapaian tujuan dalam lembaga pendidikan.

Keberhasilan dalam manajemen kurikulum dan pembelajaran dalam mencapai tujuan pendidikan akan sangat ditentukan oleh pihak pimpinan sekolah dalam kemandirian sekolah. Hal ini akan terwujud dalam kemandirian menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.

Untuk itu maka marilah kita memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan 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.

Tujuan tertentu ini meliputi tujuan pendidikan nasional serta kesesuaian dengan kekhasan, kondisi dan potensi daerah, satuan pendidikan dan peserta didik.

Kurikulum mempunyai arti yang sempit dan arti yang luas. Kurikulum dalam arti sempit adalah jadwal pelajaran yang diberikan kepada siswa selama mengikuti suatu proses pendidikan.

Dalam arti luas, kurikulum diorganisasikan dalam 3 kelompok, yaitu:

- Kurikulum Terpisah (*Sparated Subject Curriculum*) di mana bahan pelajaran disajikan secara terpisah – pisah antara bidang studi dan antara bidang studi yang sama di kelas yang berbeda.
- Kurikulum Berhubungan (*Correlated Curriculum*) yaitu kurikulum yang menunjukkan adanya hubungan antara mata pelajaran yang satu dengan yang lain. Seperti IPS (gabungan dari mata pelajaran Sejarah Geografi, Ekonomi, Sosiologi), IPA (gabungan dari Fisika, Biologi, Kimia).
- Kurikulum terpadu (*Integrated Curriculum*) yaitu kurikulum yang meniadakan batas – batas antara berbagai bidang dan didalam mata pelajaran tersebut terdapat keterpaduan mata pelajaran serta menyajikan bahan pelajaran dalam bentuk unik.

Tujuan dari manajemen kurikulum dan pembelajaran adalah:

- Peningkatan kualitas internaksi proses pembelajwran.
- Pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia yang berkualitas.
- Pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan.

Prinsip-prinsip Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

- Produktivitas
Mengarah pada bagaimana peserta didik dapat mengembangkan potensi seoptimal mungkin.
- Demokratisasi
Pembelajaran mengarah pada kesamaan hak dan kewajiban peserta didik dalam pelayanan pembelajaran.
- Kooperatif
Untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerjasama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
- Efektifitas dan efisiensi
Seluruh kegiatan manajemen kurikulum mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi dalam penggunaan dan pemanfaatan sumber daya dalam mencapai tujuan ,
- Berbasis pada visi, misi dan tujuan sekolah.
Seluruh kegiatan pembelajaran berfokus pada visi, misi dan tujuan sekolah yang selaras sebagai impian, tindakan dan strategi pencapaian.

Manajemen Pendidik dan Tenaga Pendidik.

Pendidik dan tenaga pendidik merupakan kunci strategis dalam keberhasilan lembaga pendidikan. Peran kunci menjadi sentral sebagai pengendali pengelolaan pendidikan. Seperti kita ketahui manajemen adalah mengatur atau mengelola, Sementara tenaga pendidikan menurut Undang-Undang 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.

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian, kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/ pengembangan dan pemberhentian.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian, kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/ pengembangan dan pemberhentian.

Tujuan dari Manajemen Pendidik dan Tenaga Pendidikan:

- Mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.
- Meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.
- Mengembangkan sistem kerja aygn mendukung pertumbuhan kualitas sumber daya manusia.
- Menciptakan budaya kerja yang bermutu.

Peran dan tugas tenaga pendidik dan kependidikan.

Berdasarkan Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Pasal 39:

- Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.
- Pendidik merupakan tenaga profesional 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 Undang-Undang No 14 Tahun 2007:

- Agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat.
- Dalam pasal 6 disebutkan bahwa: Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab.

Aktivitas manajemen pendidik dan tenaga pendidikan.

- Seleksi: 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.
- Penempatan: menempatkan sumber daya sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya.
- Manajemen kinerja: menata tingkat kemampuan dan produktivitas sumber daya manusia.
- Pemberian kompensasi : penciptaan penghargaan dan menumbuhkan motivasi dan kepuasan kerja bagi sumber daya manusia.

Manajemen Peserta Didik.

Dalam lembaga pendidikan, peserta didik merupakan subjek utama pendidikan. Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran pada jalur pendidikan baik pendidikan informal, pendidikan formal maupun pendidikan nonformal, pada jenjang pendidikan dan jenis pendidikan tertentu. Peserta didik adalah sosok individu yang sedang ingin mengetahui hal yang baru.

Secara etimologi peserta didik adalah anak didik yang mendapat pengajaran ilmu. Secara terminologi peserta didik adalah anak didik atau individu yang mengalami perubahan, perkembangan sehingga masih memerlukan bimbingan dan arahan dalam membentuk kepribadian serta sebagai bagian dari struktural proses pendidikan. Dengan kata lain peserta didik adalah seorang individu yang tengah mengalami fase perkembangan atau pertumbuhan baik dari segi fisik dan mental maupun fikiran.

Manajemen peserta didik dimaksudkan sebagai suatu upaya untuk melakukan suatu pengelolaan terhadap karakteristik peserta didik sehingga anak mendapatkan kondisi untuk tumbuh dan berkembang secara optimal. Karakteristik peserta didik aygn menjadi fokus perhatian dalam manajemen peserta didik antara lain mencakup:

- Karakteristik fisik dan motorik
- Karakteristik intelektual
- Karkateristik sosial
- Karakteristik moral
- Karakteristik kultural spiritual
- Karakteristik emosional

Manajemen Sarana dan Prasarana

Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah adalah pengaturan sarana dan prasarana yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan sarana dan prasarana di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Permendagri Nomor 19 Tahun 2007 Tentang Standar Nasional Pendidikan dinyatakan bahwa sekolah menetapkan kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana. Program pengelolaan sarana dan prasarana mengacu pada Standar sarana dan prasarana.

Manajemen sarana dan prasarana mencirikan aktiivtas:

- merencanakan, memenuhi dan mendayagunakan sarana dan prasarana Pendidikan.
- mengevaluasi dan melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana agar tetap berfungsi mendukung proses Pendidikan.
- melengkapi fasilitas pembelajaran pada setiap tingkat kelas di sekolah.
- menyusun skala prioritas pengembangan fasilitas pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan dan kurikulum masing-masing tingkat.
- pemeliharaan semua fasilitas fisik dan peralatan dengan memperhatikan kesehatan dan keamanan lingkungan.

Ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana mencakup:

- Analisis kebutuhan dan perencanaan
- Pengadaan
- Inventarisasi
- Pendistribusian dan pemanfaatan
- Pemeliharaan

- Penghapusan
- Pengawasan, evaluasi dan pelaporan

Manajemen keuangan dan pembiayaan

Manajemen keuangan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan adalah kegiatan utama yang harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu. Fungsi manajemen keuangan adalah menggunakan dana dan mendapatkan dana.

Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber yaitu:

- Pemerintah, baik pemerintah pusat, daerah maupun keduanya.
- Orang tua atau peserta didik
- Masyarakat.

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 merumuskan bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat, dan orang tua yang meliputi dimensi biaya ritun dan biaya pembangunan.

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat

Secara etimologis, "hubungan masyarakat" diterjemahkan dari perkataan bahasa Inggris "*public relation*", yang berarti hubungan sekolah dengan masyarakat ialah sebagai hubungan timbal balik antara suatu organisasi (sekolah) dengan masyarakatnya.

Prinsip-prinsip hubungan sekolah dengan masyarakat

- Berlandaskan pada itikad baik dalam pelaksanaan kegiatan sekolah.
- Dilandasi sikap saling menghormati
- Bersifat edukatif
- Partisipatif seluruh stakeholder
- Bersifat konstruktif
- Efektifitas.

Manajemen budaya dan lingkungan sekolah

Istilah budaya berasal dari disiplin ilmu Antropologi Sosial. Istilah budaya dapat dimaknai sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama.

Budaya sekolah merupakan karakteristik khas sekolah, kepribadian sekolah yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya. Budaya sekolah diartikan sebagai sistem makna yang dianut bersama oleh warga sekolah yang membedakannya dengan sekolah lain. Budaya sekolah yang baik akan mendorong seluruh anggota masyarakat sekolah untuk meningkatkan kinerjanya agar tujuan sekolah dapat tercapai. Karena Nilai, moral, sikap dan perilaku siswa selama di sekolah dipengaruhi oleh struktur dan kultur sekolah, serta interaksi mereka

Sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan mempunyai budaya (culture) tidak tertulis yang terpola dalam standar perilaku. Setiap sekolah merupakan suatu sistem yang khas, mempunyai kepribadian dan jati diri sendiri, sehingga memiliki kultur atau budaya yang khas pula.

Lingkungan diartikan sebagai kesatuan ruang suatu benda, daya, keadaan dan makhluk hidup termasuk manusia dan perilakunya yang mempengaruhi kelangsungan perikehidupan dan kesejahteraan manusia serta makhluk hidup lainnya. Yang dimaksud lingkungan pendidikan meliputi kondisi dan alam dunia ini yang dengan cara-cara tertentu mempengaruhi tingkah laku kita, pertumbuhan, perkembangan proses kehidupan.

Prinsip Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah

- Berfokus pada visi, misi dan tujuan sekolah
- Menggunakan komunikasi formal dan informal
- Inovatif
- Berorientasi pada kerja
- Perlu dievaluasi
- Memiliki komitmen yang kuat

Asas Pengembangan Budaya dan Lingkungan Sekolah

- Kerjasama tim
- Kemampuan
- Keinginan
- Kegembiraan.
- Respect
- Kejujuran
- Kedisiplinan
- Empati

Karakteristik Budaya sekolah

- Asumsi dasar: para anggota organisasi merasakan, berfikir dan adanya sentuhan tentang banyak hal di dalam organisasi
- Values: keyakinan dasar yang berperan sebagai sumber inspirasi kekuatan dan pendorong seseorang dalam mengambil sikap, tindakan dan keputusan, serta dalam menggerakkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam upaya pembentukan budaya sekolah.
- Norma: menuntun bagaimana para anggota organisasi seharusnya berkelakuan didalam situasi tertentu. Hal ini menggambarkan peraturan yang tidak tertulis dari perilaku
- Artifact: wujud kongkrit seperti sistem, prosedur, sistem kerja, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi.

Penerapan Program Kerja 7 Pilar MBS dalam Lingkup Organisasi

Dalam penerapannya, MBS berjalan menerapkan 7 pilar, yaitu:

1. **Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis Sekolah**
Pengaturan kurikulum dan pembelajaran yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum dan pembelajaran di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Proses pembelajaran sekurang-kurangnya harus memenuhi karakteristik; menggunakan pendekatan pembelajaran pelajar aktif, student active learning, pembelajaran kooperatif, pembelajaran kolaboratif, pembelajaran konstruktif, dan pembelajaran tuntas master learning (Suti, 2011) dalam (Kurni & Susanto, 2018). Beberapa permasalahan pendidikan nasional yang dihadapi dalam Pendidikan formal adalah:
 - a. Fokus pembelajaran yang masih berbasis kognitif dan cenderung menekankan pada otak kiri
 - b. Pendekatan pembelajaran berorientasi pada guru dan kurang memperhatikan kebutuhan, permasalahan dan kesiapan belajar anak
 - c. Suasana pembelajaran yang belum kondusif untuk mengoptimalkan potensi anak
 - d. Peserta didik mengalami kejenuhan, merasa bosan, tidak fokus, mengantuk dan cenderung mengalami emosi ketertekanan, ketakutan karena disebabkan pembelajaran lebih menekankan pada kemampuan anak secara teori dan hafalan.
2. **Manajemen peserta didik berbasis sekolah**
Manajemen peserta didik berbasis sekolah adalah pengaturan peserta didik yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan peserta didik di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.
Manusia merupakan makhluk sosial yang mencirikan adanya saling keterhubungan dan ketergantungan antara manusia yang satu dengan lainnya. Manusia dilahirkan untuk membentuk kelompok, saling mengisi dan membutuhkan untuk melengkapi kebutuhan dan

kepenuhan dalam hidupnya baik secara fisik, mental dan spiritual (Susanto, 2018). Oleh karena itulah, tidakheran saat mengecap pendidikan, seorang pembelajar memiliki hubungan yang erat dengan guru atau dosen pengajar. Di titik setiap pembelajar memiliki harapan dan kemauan untuk melewati suatu proses belajar dari tidak tahu menjadi tahu.

3. **Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah**
Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan berbasis sekolah adalah pengaturan pendidik dan tenaga kependidikan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan yang terkait dengan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Di dalamnya terdapat guru, kepala sekolah, karyawan, pesuruh dan keamanan. Dalam kegiatan pembelajaran harus diperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong siswa agar dapat menunjukkan perilaku belajar yang positif. Hal tersebut tentu menjadi tantangan bagi guru hingga ke jenjang tertinggi yaitu universitas, untuk meningkatkan perilaku belajar siswa menjadi lebih baik. Dalam hal ini diperlukan peran kepemimpinan guru pada pembelajaran di kelas (Rahayu & Susanto, 2018). Konsep desentralisasi pendidikan yang digulirkan melalui Undang-Undang Nomor 22 dan 25 tahun 1999 menyebutkan Yayasan pendidikan sekolah swasta perlu menekankan perlunya akuntabilitas sebagai prinsip pengelolaan pendidikan.
4. **Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah**
Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah adalah pengaturan sarana dan prasarana yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan sarana dan prasarana di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat diartikan sebagai segenap proses pengadaan dan pendayagunaan komponen secara langsung maupun tidak langsung menunjang proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien (Sekolah & Kejuruan, 2018). Dalam kaitannya dengan implementasi sarana dan prasarana, ketersediaan sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen penting harus dipenuhi dalam menunjang sistem pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat diartikan sebagai segenap proses pengadaan dan pendayagunaan komponen secara langsung maupun tidak langsung menunjang proses pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Dalam meningkatkan dan mengembangkan sarana dan prasarana melalui beberapa proses meliputi:
 - a. Perencanaan Pengadaan,
 - b. Pengadaan,
 - c. Pendistributian,
 - d. Pemeliharaan dan Perawatan,

e. Inventarisasi dan Penghapusan.

Perencanaan pengadaan harus dirancang dengan benar sebelum pengadaan dilakukan. Bila rencana dari awal sudah matang maka sangat berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh setelah pengadaan.

5. Manajemen pembiayaan berbasis sekolah

Manajemen pembiayaan berbasis sekolah adalah pengaturan pembiayaan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan pembiayaan di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.

Keterlibatan orangtua siswa dalam manajemen sekolah sangat diperlukan guna menuju pendidikan berbasis masyarakat, yaitu pendidikan yang berdasarkan pada kebutuhan masyarakat. Salah satu peran serta orangtua siswa dalam pendidikan adalah mengenai pembiayaan satuan pendidikan. Penyusunan anggaran pembiayaan pendidikan selalu berpatokan pada sistem penganggaran, sedangkan penganggaran merupakan proses penyusunan anggaran (budgeting). Budget merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk satuan uang yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan dalam waktu tertentu. Oleh karena itu, dalam penganggaran tergambar kegiatan dilaksanakan oleh suatu lembaga.

6. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat berbasis sekolah

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat berbasis sekolah adalah pengaturan hubungan sekolah dan masyarakat yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Semua manajemen sekolah melalui program-programnya, tidak akan berjalan dengan lancar apabila tidak mendapat dukungan masyarakat sekitar, karena tanggung jawab pendidikan itu ada pada tiga unsur utama, yaitu, keluarga, sekolah dan masyarakat (Sulaiman Bakri, Cut Zahri Harun, 2017).

Komunikasi yang baik antara sekolah dan masyarakat akan menghasilkan pendidikan yang bermutu seperti tujuan pendidikan dalam Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Bab II pasal 3 di sebutkan bahwa: Pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

7. Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah
Organisasi yang berorientasi pada mutu tidak dapat melepaskan diri dari perbaikan mutu secara berkelanjutan (Susanto, 2018), disinilah letak fungsi Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah, yaitu pengaturan budaya dan lingkungan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan budaya dan lingkungan sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah sehingga sekolah dapat terus berkembang sesuai dengan tuntutan lingkungan.

D. Rangkuman

Manajemen Berbasis sekolah didasarkan atas 7 pilar, yang mencakup:

- a. Manajemen Kurikulum dan pembelajaran: sebuah bentuk usaha untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran khususnya usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar
- b. Manajemen pendidik dan tenaga pendidik: aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian, kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/ pengembangan dan pemberhentian
- c. Manajemen peserta didik: upaya untuk melakukan suatu pengelolaan terhadap karakteristik peserta didik sehingga anak mendapatkan kondisi untuk tumbuh dan berkembang secara optimal
- d. Manajemen sarana dan prasarana: pengaturan sarana dan prasarana yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan sarana dan prasarana di sekolah, dengan berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.
- e. Manajemen keuangan dan pembiayaan: manajemen terhadap fungsi- fungsi keuangan
- f. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat: hubungan timbal balik antara suatu organisasi (sekolah) dengan masyarakatnya.
- g. Manajemen budaya dan lingkungan sekolah: mendorong seluruh anggota masyarakat sekolah untuk meningkatkan kinerjanya agar tujuan sekolah dapat tercapai

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Manajemen merupakan sebuah cara untuk mencapai
 - a. **Tujuan**
 - b. Strategi
 - c. Visi
 - d. Misi
2. Manajemen kurikulum merupakan sebuah bentuk usaha untuk memperlancar pencapaian tujuan.....
 - a. Belajar
 - b. **Pengajaran**
 - c. Pendidikan
 - d. Mengajar
3. Dalam arti luas, kurikulum dapat diorganisasikan secara terpisah, yang berarti.....
 - a. Bahan pelajaran disajikan dalam hubungan antara mata pelajaran
 - b. Meniadakan batas-batas antara berbagai bidang
 - c. **Bahan** pelajaran disajikan secara terpisah antara bidang studi
 - d. Keterpaduan antara mata pelajaran
4. Aktivitas yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti...
 - a. Manajemen Hubungan masyarakat
 - b. Manajemen Budaya dan lingkungan
 - c. Manajemen Kurikulum
 - d. **Manajemen** tenaga pendidik dan kependidikan
5. Suatu upaya untuk melakukan suatu pengelolaan terhadap peserta didik sehingga anak mendapatkan kondisi untuk tumbuh dan berkembang secara optimal.
 - a. Karakteristik
 - b. Identitas
 - c. Keberagaman
 - d. Keunikan
6. Manajemen sarana dan prasarana berbasis sekolah adalah pengaturan sarana dan prasarana yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan sarana dan prasarana di sekolah, dengan berpedoman pada.....

- a. Kebijakan program secara tertulis mengenai pengelolaan sarana dan prasarana
 - b. Prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah.
 - c. Program pengelolaan sarana dan prasarana
 - d. Standar sarana dan prasarana
7. Fungsi manajemen keuangan adalah.....
- a. Mendapatkan dana dan menggunakan dana
 - b. Mengatasi keterbatasan dana
 - c. Mengalokasikan pos anggaran dan belanja
 - d. Menyusun perencanaan dana
8. Hubungan masyarakat adalah hubungan timbal balik antara suatu organisasi (sekolah) dengan
- a. Warganya
 - b. Penduduknya
 - c. Masyarakatnya
 - d. Kelompoknya
9. Yang merupakan prinsip dari suatu humas adalah.....
- a. Sikap teliti dan cermat
 - b. Sikap jujur dan adil
 - c. Sikap peduli dan jujur
 - d. Sikap edukatif dan partisipatif
10. Karakteristik khas sekolah, kepribadian sekolah yang membedakan antara satu sekolah dengan sekolah lainnya.....
- a. Tata kelola
 - b. Akuntabilitas
 - c. Objektivitas
 - d. Budaya sekolah

Kunci Jawaban:

1. A
2. B
3. C
4. D
5. A
6. B
7. A
8. C
9. D
10. D

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Karakteristik apakah yang menjadi fokus perhatian dalam manajemen peserta didik!
2. Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Undang-Undang No 14 Tahun 2007. Jelaskan tugas tersebut!
3. Cirikan 5 Prinsip Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran!
4. Identifikasi ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana!
5. Deskripsikan Karakteristik Budaya sekolah !

Kunci Jawaban:

1. Karakteristik peserta didik yang menjadi fokus perhatian dalam manajemen peserta didik antara lain mencakup:
 - Karakteristik fisik dan motorik
 - Karakteristik intelektual
 - Karakteristik sosial
 - Karakteristik moral
 - Karakteristik kultural spiritual
 - Karakteristik emosional
2. Tugas dan fungsi tenaga pendidik (guru dan dosen) didasarkan pada Undang-Undang No 14 Tahun 2007 adalah:

Agen pembelajaran untuk meningkatkan mutu pendidikan nasional, pengembang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, serta pengabdian kepada masyarakat.
3. 5 Prinsip Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran:
 - Produktivitas
Mengarah pada bagaimana peserta didik dapat mengembangkan potensi seoptimal mungkin.
 - Demokratisasi
Pembelajaran mengarah pada kesamaan hak dan kewajiban peserta didik dalam pelayanan pembelajaran.
 - Kooperatif
Untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerjasama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
 - Efektifitas dan efisiensi

Seluruh kegiatan manajemen kurikulum mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi dalam penggunaan dan pemanfaatan sumber daya dalam mencapai tujuan ,

- Berbasis pada visi, misi dan tujuan sekolah.

Seluruh kegiatan pembelajaran berfokus pada visi, misi dan tujuan sekolah yang selaras sebagai impian, tindakan dan strategi pencapaian.

4. Ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana mencakup:

- Analisis kebutuhan dan perencanaan
- Pengadaan
- Inventarisasi
- Pendistribusian dan pemanfaatan
- Pemeliharaan
- Penghapusan
- Pengawasan, evaluasi dan pelaporan

5. Karakteristik Budaya sekolah

- Asumsi dasar: para anggota organisasi merasakan, berfikir dan adanya sentuhan tentang banyak hal di dalam organisasi
- Values: keyakinan dasar yang berperan sebagai sumber inspirasi kekuatan dan pendorong seseorang dalam mengambil sikap, tindakan dan keputusan, serta dalam menggerakkan dan mengendalikan perilaku seseorang dalam upaya pembentukan budaya sekolah.
- Norma: menuntun bagaimana para anggota organisasi seharusnya berkelakuan didalam situasi tertentu. Hal ini menggambarkan peraturan yang tidak tertulis dari perilaku
- Artifact: wujud kongkrit seperti sistem, prosedur, sistem kerja, peraturan, struktur dan aspek fisik dari organisasi.

Pedoman Penskoran::

No 1 Skor maksimal 6

No 2 Skor maksimal 4

No 3 Skor maksimal 10

No 4 Skor maksimal 7

No 5 Skor maksimal 8

Total skor = 35

Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /3,5) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai 7 Komponen Dalam MBS ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul :

Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah
Oleh: Siti Mistrianingsih

<http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/05/14-Siti-Mistrianingsih.pdf>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah, maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik Atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mistrianingsih, Siti, Peran Kepala Sekolah Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. Malang: Universitas Negeri Malang (2015). <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2015/05/14-Siti-Mistrianingsih.pdf>



MODUL SESI 5
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)

Materi 5
KONSEP MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd

Universitas
Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020

KONSEP MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu mengidentifikasi konsep Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran dengan kondisi di lapangan dan merancang program kerja manajemen kurikulum dan pembelajaran.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

. Membuat deskripsi implementasi manajemen kurikulum dan pembelajaran aktual di tingkat sekolah. Dan merancang program kerja manajemen kurikulum dan pembelajaran

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 5 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

Pilar pertama dalam Manajemen berbasis sekolah adalah
Manajemen Kurikulum dan pembelajaran



A. Konsep Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Untuk memahami arti dari manajemen kurikulum dan pembelajaran sebaiknya kita uraikan dulu makna dari masing-masing kata, yakni “manajemen”, “kurikulum” dan “pembelajaran”.

1. Definisi manajemen

Manajemen merupakan suatu proses social yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, 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 di antaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.

Beberapa definisi manajemen:

- 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 efisien).
- Manajemen adalah proses merencanakan,, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.
- Manajemen diartikan sebagai ilmu, (Luther Gulick) karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.
- Manajemen sebagai kiat (Follet) karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas.
- Manajemen sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan professional dituntut 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.
- Manajemen merupakan usaha untuk menggerakkan seseorang dalam suatu organisasi agar mencapai tujuan dengan apa yang diinginkannya.

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.

2. Definisi Kurikulum

Pengertian kurikulum adalah:

- 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.
- 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 dngan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.
- Kurikulum adalah program pendidikan yang disediakan oleh lembaga pendidikan bagi siswa..
- 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 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.
- Kurikulum sebagai rencana belajar berisi tujuan, materi atau isi, strategi pembelajaran dan evaluasi.

Manajemen kurikulum merupakan sebuah substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum berbasis sekolah ini berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik yang dapat dicapai oleh siswa dan mendorong guru untuk terus menyusun dan menyempurnakan strategi pembelajarannya. Manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha untuk mencapai tujuan pembelajaran dengan menenamkan pada usaha dan meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar.

3. Definisi Pembelajaran

Pembelajaran menurut UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pasal 1 ayat 20 “Pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar”.

Pembelajaran juga dapat diartikan sebagai proses edukatif antara pendidik dan peserta didik. Pengertian manajemen kurikulum adalah:

- Manajemen kurikulum dan program pembelajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum.
- Manajemen kurikulum adalah segenap proses usaha bersama untuk mempelancar pencapaian tujuan pengajar dengan titik berat pada usaha, meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar.
- Manajemen kurikulum adalah sebagai suatu system pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian kurikulum.

Dalam pelaksanaannya, manajemen kurikulum harus dikembangkan sesuai dengan konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

Hubungan sekolah dengan masyarakat perlu dikelola secara produktif agar masyarakat memiliki sekolah. Sehingga terbentuk program sekolah dengan masyarakat untuk mewujudkan program-program sekolah. Dengan demikian keterlibatan dengan masyarakat dalam manajemen kurikulum dimaksud agar dapat memahami, membantu, dan mengontrol implementasi kurikulum, sehingga lembaga pendidikan atau sekolah lain dituntut kooperatif.

B. Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

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 merelevasikan 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.

Adapun empat tahapan manajemen kurikulum disekolah mencakup kegiatan:

1. Perencanaan Kurikulum
Perencanaan kurikulum dapat terjai pada semua tingkat pendidikan dan disesuaikan dengan tingkat kelas. Ini dapat terlihat dengan adanya organisasi dan organisasi siswa.
2. Pengembangan Kurikulum
Pengembangan kurikulum adalah merefleksikan pandangan seseorang terhadap sekolah dan masyarakat. Para pendidik umumnya tidak berpegang pada salah satu pendekatan secara murni tetapi menganut beberapa pendekatan yang sesuai. Hal tersebut bisa berarti penyusunan kurikulum baru (*curriculum construction*), bisa juga penyempurnaan terhadap kurikulum yang sedang berlaku (*curriculum improvement*).
3. Implementasi atau Pelaksanaan Kurikulum
Implementasi kurikulum adalah penerapan atau pelaksanaan program kurikulum yang telah dikembangkan pada tahap sebelumnya, kemudian diuji cobakan dengan pelaksanaan atau pengelolaan, sambil senantiasa dilakukan penyesuaian terhadap situasi lapangan dan karakteristik peserta didik, baik perkembangan intelektual, emosional, serta fisiknya.
4. Penilaian Kurikulum
Penilaian kurikulum adalah suatu kegiatan untuk mengetahui dan menemukan apakah program yang telah ditentukan sesuai dengan tujuan semula.

Adanya tahap atau proses manajemen kurikulum ini untuk memastikan bahwa pembelajaran berlangsung dengan baik dan tujuan akan menghasilkan pencapaian tujuan yang diinginkan sebagaimana ditunjukkan dalam perubahan dan perilaku anak didik. Dengan adanya manajemen kurikulum ini pengetahuan anak didik anak bertambah dan berkembang agar sikap kepribadiannya juga menjadi lebih baik.

C. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum

Agar kurikulum dapat berfungsi sebagai pedoman, maka terdapat sejumlah prinsip dalam manajemen kurikulum, berikut merupakan prinsip-prinsip manajemen kurikulum dan pembelajaran secara umum yang dianggap penting yaitu:

1. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikuler merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum.
2. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas

penuh dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.

3. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
4. Efektifitas dan Efisiensi, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum, sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga dan waktu yang relatif singkat.
5. Mengarahkan Visi, Misi, dan Tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.

Selain prinsip-prinsip tersebut juga perlu dipertimbangkan kebijakan pemerintah maupun Departemen Pendidikan Nasional, seperti USPUN 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.

D. Konsep Dasar Kurikulum Berbasis KTSP

a. Pengertian 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.

b. Konsep Dasar KTSP

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. Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

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

Profil sekolah

Profil adalah data berupa nama, alamat, kota, tanggal berdirinya atau dilahirkannya sekolah tersebut.

Pendataan profil sekolah berisi :

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

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, mata pelajaran, beban belajar, kompetensi dasar, dan muatan pembelajaran yang tercantum dalam struktur kurikulum. Dengan adanya struktur kurikulum bertujuan untuk mengembangkan kurikulum yang dilaksanakan pada kemampuan dan keterampilan tersebut.

Berdasarkan kompetensi inti disusun mata pelajaran dan alokasi waktu yang sesuai dengan karakteristik satuan Pendidikan. Dan adapun beban belajar yang merupakan keseluruhan kegiatan yang harus diikuti peserta didik dalam satu minggu, satu semester, dan satu tahun pembelajaran.

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 :

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

Pengembangan muatan lokal

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 :

1. Kesenian :
 - Seni Musik
 - Seni Tari
2. Pendidikan Lingkungan Budaya Jakarta (PLBJ)
Mampu mengetahui dan memahami tentang kebudayaan yang ada di Jakarta.
3. Keterampilan Komputer
Mampu mengoperasikan program Microsoft word.
4. Pendidikan Bahasa Inggris
Mampu melakukan percakapan sederhana berbahasa inggris.
5. Kegiatan Ekstrakurikuler
Mampu melakukan hal dan kegiatan yang ada di sekolah

Pengembangan kecakapan hidup

Pendidikan kecakapan hidup (*life skill*), yang mencakup kecakapan pribadi, kecakapan sosial, kecakapan akademik, dan kecakapan vokasional, secara terpadu. Tujuan dari kecakapan hidup ini untuk memberikan pengalaman, menumbuhkan pengetahuan, dan memberikan keterampilan, sebagai bekal keterampilan dasar bersosialisasi dalam hidup bermasyarakat.

Kurikulum berbasis kecakapan hidup (*life skill*) adalah kurikulum yang dikembangkan dan dilaksanakan berdasarkan pada kecakapan hidup setiap wilayah atau sekolah itu berada. Berdasarkan data lapangan diperoleh hasil bahwa penerapan kurikulum berbasis kecakapan hidup (*life skill*) disekolah dasar belum secara optimal dilaksanakan,, karena masih rendahnya tingkat pemahaman guru tentang pelaksanaan kurikulum berbasis kecakapan hidup (*life skill*),

Pengembangan karakter

Pengembangan karakter berkaitan dengan akhlak dan budi pekerti. Tujuan Pendidikan karakter pada dasarnya adalah mendorong lahirnya anak-anak yang baik.. Tumbuh dan berkembangnya karakter yang baik akan mendorong peserta didik tumbuh dengan kapasitas dan komitmennya untuk melakukan berbagai hal yang terbaik dan melakukan segalanya dengan benar serta memiliki tujuan hidup. Masyarakat juga berperan membentuk karakter anak melalui orang tua dan lingkungannya. Pnegembangan karakter berarti adalah cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas setiap individu..

Model pembelajaran

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

1. Information Processing, yaitu pengembangan kemampuan intelektual pemecahan masalah, berpikir produktif.
2. Personal, yaitu pengembangan pribadi, emosi.
3. Social, yaitu pengembangan kemampuan mengadakan hubungan sosial, mewujudkan proses demokrasi.
4. Behavioral, yaitu pengembangan perilaku dalam berbagai bidang.

Program Kerja Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran

Untuk menjamin efektivitas pengembangan kurikulum dan program pengajaran dalam MBS, kepala sekolah sebagai pengelola program pengajaran bersama dengan guru-guru harus menjabarkan isi kurikulum secara lebih rinci dan operasional ke dalam program tahunan, catur wulan dan bulanan. Adapun program mingguan atau program satuan pelajaran, wajib dikembangkan guru sebelum melakukan kegiatan belajar-mengajar dengan beberapa prinsip yang harus diperhatikan:

Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program-program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.

1. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
2. Program-program yang disusun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
3. Program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.
4. Harus ada koordinasi antar komponen pelaksana program di sekolah.

D. Rangkuman

- a. Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu
- b. Manajemen Kurikulum dan pembelajaran: sebuah bentuk usaha untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran khususnya usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar
- c. Fungsi manajemen kurikulum, yaitu meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, meningkatkan keadilan (equity) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik, meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar,

meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum.

- d. Agar kurikulum yang dirancang dapat berjalan sesuai dengan perencanaan maka dalam perencanaan kurikulum dari pembelajaran harus dilandasi dengan prinsip produktifitas, demokratisasi, kooperatif, efisiensi dan efektifitas, dan mengarah visi dan misi, dan tujuan dari sekolah

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Suatu proses social yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi, intervensi dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran tertentu yang telah ditetapkan dengan efektif. Manajemen
 - a. Manajer
 - b. To manage
 - c. Managerial
2. Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah atau organisasi yang di antaranya adalah sebagai berikut, kecuali....
 - a. Manusia
 - b. Uang
 - c. Metode
 - d. Pasar
3. Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu
 - a. Pembelajaran
 - b. Kurikulum
 - c. Pendidikan
 - d. Manajemen
4. Sebuah substansi manajemen yang utama di sekolah.
 - a. Manajemen pembelajaran
 - b. Manajemen pendidikan
 - c. Manajemen kurikulum
 - d. Manajemen sekolah
5. Proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar”.
 - a. Pendidikan
 - b. Pembelajaran
 - c. Pembiasaan

- d. Penguasaan
6. Merefleksikan pandangan seseorang terhadap sekolah dan masyarakat.....
 - a. Pelaksanaan kurikulum
 - b. Pengembangan kurikulum
 - c. Perencanaan kurikulum
 - d. Penilaian kurikulum
 7. Suatu kegiatan untuk mengetahui dan menemukan apakah program yang telah ditentukan sesuai dengan tujuan semula.....
 - a. Pelaksanaan kurikulum
 - c. Pengembangan kurikulum
 - d. Perencanaan kurikulum
 - e. Penilaian kurikulum
 8. ..Yang merupakan prinsip dari manajemen kurikulum adalah.....
 - a. Efektibilitas rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum, sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga dan waktu yang relatif singkat
 - b. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikuler merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum
 - c. Demokratisasi, pelaksanaan harus pada demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas penuh dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
 - d. Kooperasi untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat
 9. Data berupa nama, alamat, kota, tanggal berdirinya atau dilahirkannya sekolah tersebut.....
 - a. Struktur kurikulum
 - b. Keunggulan kurikulum
 - c. Pengembangan muatan lokal
 - d. Profil sekolah
 10. ..Cara berpikir dan berperilaku yang menjadi ciri khas setiap individu.....
 - a. Pengembangan Kepribadian
 - b. Pengembangan karakter

- c. Pengembangan intelektual
- d. Pengembangan kecerdasan

Kunci Jawaban:

- 1. A
- 2. D
- 3. B
- 4. C
- 5. B
- 6. B
- 7. D
- 8. C
- 9. D
- 10. B

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5! Soal :

- 1. Jelaskan yang dimaksud dengan kurikulum !
- 2. Apa yang dimaksud dengan manajemen kurikulum dan pembelajaran?
- 3. Jelaskan apa point penting dalam penyempurnaan kurikulum !
- 4. Jelaskan yang dimaksud dengan kurikulum berbasis kecakapan hidup !
- 5. Jelaskan 4 model pembelajaran !

Kunci Jawaban:

- 1. Kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu
- 2. Manajemen Kurikulum dan pembelajaran: sebuah bentuk usaha untuk memperlancar pencapaian tujuan pengajaran khususnya usaha meningkatkan kualitas interaksi belajar mengajar
- 3. Point penting dalam penyempurnaan kurikulum adalah
 - a. Siswa lebih dituntut untuk aktif, kreatif dan inovatif dalam setiap pemecahan masalah yang mereka 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
5. Kurikulum berbasis kecakapan hidup: adalah kurikulum yang dikembangkan dan dilaksanakan berdasarkan pada kecakapan hidup setiap wilayah atau sekolah itu berada. Berdasarkan data lapangan diperoleh hasil bahwa penerapan kurikulum berbasis kecakapan hidup (life skill) disekolah dasar belum secara optimal dilaksanakan,, karena masih rendahnya tingkat pemahaman guru tentang pelaksanaan kurikulum berbasis kecakapan hidup (life skill),4 model pembelajaran adalah:
- a. Information Processing, yaitu pengembangan kemampuan intelektual pemecahan masalah, berpikir produktif.
 - b. Personal, yaitu pengembangan pribadi, emosi.
 - c. Social, yaitu pengembangan kemampuan mengadakan hubungan sosial, mewujudkan proses demokrasi.
 - d. Behavioral, yaitu pengembangan perilaku dalam berbagai bidang.

Pedoman Penskoran::

| | | |
|------|---------------|---|
| No 1 | Skor maksimal | 2 |
| No 2 | Skor maksimal | 2 |
| No 3 | Skor maksimal | 4 |
| No 4 | Skor maksimal | 4 |
| No 5 | Skor maksimal | 4 |

Total skor = 16

Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /1,6) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Konsep Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar.

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul : Pengembangan Kurikulum Dasar dan Tujuannya., Oleh: S. Bahri

<http://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/islamfutura/article/view/61>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel Pengembangan Kurikulum Dasar dan Tujuannya , maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

- Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi.*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Dinn, W. (2017). *Manajemen Kurikulum.* (Remaja Rosdakarya, Ed.) (1 ed.). Bandung: Perdana Punlishing. Diambil dari http://repository.uinsu.ac.id/3492/1/MANAJ_KURIKULUM.pdf
- Hj. Permasih, Muthia Alinawati, Laksmi Dewi, M. (2009). STUDI IMPLEMENTASI KURIKULUM BERBASIS KECAKAPAN HIDUP (LIFE SKILLS) PADA JENJANG SEKOLAH DASAR. *Jurnal penelitian*, 10, 1. Diambil dari <http://jurnal.upi.edu/file/Masitoh.pdf>
- Lazwardi, D. (2017). MANAJEMEN KURIKULUM SEBAGAI PENGEMBANGAN TUJUAN PENDIDIKAN. *jurnal kependidikan islam*, 1, 5–7. Diambil dari <https://media.neliti.com/media/publications/56689-ID-manajemen-kurikulum-sebagai-pengembangan.pdf>
- Puspita, S. D. (2018). PENGEMBANGAN KETERAMPILAN DASAR MENGAJAR GURU DENGAN PENGGUNAAN ICT DALAM PENILAIAN PEMBELAJARAN PADA KURIKULUM 2013. *Jurnal penelitian*, 6. Diambil dari http://ratnawati.weblog.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/sites/5930/2018/07/17_SEPTI-DIAH-PUSPITA_JURNAL-MBS.pdf
- Rosyadi, sa'adilah. (2012). PENERAPAN MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN, 44. Diambil dari [http://eprints.uny.ac.id/37507/1/Sa%27adilah Rosyadi - 07518241018.pdf](http://eprints.uny.ac.id/37507/1/Sa%27adilah_Rosyadi_07518241018.pdf)
- Supriyadi, E. (2010). 1PENGEMBANGAN PENDIDIKAN KARAKTER DI SEKOLAH. *Jurnal penelitian*, 3. Diambil dari <http://staffnew.uny.ac.id/upload/131666734/penelitian/2-pengembangan-pendidikan-karakter-di-sekolah.pdf>
- Tiriwiyanto, T. (2015). *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran.* (Sinar Grafika Offset, Ed.) (1 ed.). Jakarta: Bumi Aksara. Diambil dari <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2017/10/BUKU-MANAJEMEN-KURIKULUM.pdf>



MODUL SESI 6
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)

Materi 6
KONSEP MANAJEMEN PENDIDIK & TENAGA KEPENDIDIKAN

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd

Universitas
Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020

KONSEP MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu mengidentifikasi dan merancang konsep Manajemen Pendidik dan Tenaga Pendidikan dengan kondisi di lapangan

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Membuat deskripsi dan merancang program kerja manajemen pendidik dan tenaga kependidikan implementasi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan secara aktual di tingkat sekolah.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 6 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

Pilar kedua dalam Manajemen berbasis sekolah adalah Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

A.Konsep Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan paradigma baru yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Sekolah dituntut secara mandiri untuk menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung-jawabkan pemberdayaan sumber-sumber, baik kepada masyarakat maupun pemerintah. MBS yang pada prinsipnya memerlukan kerjasama berbagai pihak secara bertahap, dengan prinsip ekuifinalitas, desentralisasi, pengelolaan mandiri, dan inisiatif manusia. Manajemen berbasis sekolah tidak akan terwujud tanpa partisipasi warga sekolah.(Wiyono, 2018)

Berdasarkan konsep di atas, maka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) ini merupakan suatu pengelolaan sekolah/madrasah yang dianggap ideal dan mampu meningkatkan mutu pendidikan di sekolah/madrasah. Karena dengan konsep MBS/M ini sekolah/madrasah diharapkan dapat mengelola institusinya secara otonom, transparan dan partisipatif.(Ari Hasan Anshori, 2016)

Didalam manajemen berbasis sekolah diperlukan adanya manajemen pendidik dan tenaga kependidikan. Manajemen pendidikan merupakan manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran disekolah. Manajemen pendidikan juga sangat dibutuhkan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu tinggi.(Mohammad Thoha, 2017)

Didalam keberhasilan pendidikan yang bermutu tinggi juga ditentukan tenaga pendidik yang profesional, karena tenaga pendidik ini sangat berpengaruh pada keberhasilan pendidikan yang bermutu, banyak sekolah yang kurang berhasil karena pendidikan yang dihasilkan kurang bermutu karena tenaga pendidik yang diberikan kurang profesional dan membuat mutu lembaga kependidikannya berkurang.

Menurut Undang-Undang 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. Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan adalah guru atau dosen. Guru merupakan bagian paling penting dalam pendidikan. Kepemimpinan guru dalam pembelajaran menjadi faktor yang mendasar, karena berperan sebagai fasilitator yang mempengaruhi interaksi dalam relasi guru sebagai pemimpin dan siswa yang dipimpin.(Reka Rahayu & Susanto, 2018)

Tenaga kependidikan juga tidak serta merta guru non guru yang bekerja disuatu sekolah pun jika secara efektif akan menghasilkan proses pendidikan yang baik. Kepala sekolah sebagai pimpinan pun tidak boleh jika hanya tunjuk perintah untuk menjalankan organisasi pendidikan disekolah, tetapi harus membutuhkan ilmu dalam mengelola sumber daya manusianya.(Mohammad Thoha, 2017)

Tenaga Kependidikan merupakan tenaga/pegawai yang bekerja pada satuan pendidikan selain tenaga pendidik yang memiliki tugas utama yaitu melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis

untuk menunjang proses Pendidikan pada satuan Pendidikan.(Prakoso, Setyaningsih, & Kurniawan, 2018)

B. Manajemen Pendidik dan tenaga Kependidikan

Setiap penyelenggaraan pendidikan disekolah tidak terlepas dari manajemen pendidikan dan tenaga kependidikan, karena manajemen pendidik dan tenaga kependidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dipandang dari segi pembelajaran, peranan pendidik sangat besar dalam masyarakat dan masih tetap dominan, walaupun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang sangat cepat.

Menurut Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional UU RI No.20 Th.2003 BAB 1 Pasal 1 ayat 3, menyatakan bahwa, 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 menyelenggarakan pendidikan.(Ika Nurdiana Azizah F, 2017) Jadi manajemen pendidik dan tenaga kependidikan ini adalah aktivitas yang harus dilakukan dan mulai dari tenaga pendidikannya lebih dulu masuk dalam organisasi pembelajaran/pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi dan lainnya.

Pengertian mutu yang dimaksud disini adalah bagaimana seorang guru mampu memberikan pemahaman dan kemampuannya terhadap interaksi dalam proses pembelajaran. Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan faktor utama untuk menjadikan madrasah bermutu juga harus diperhatikan. Khususnya sumber daya manusia dari guru yang mengajar.(Maisyaroh, 2018)

Manajemen dan kepemimpinan sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan, karena merupakan judged dalam melihat kualitas dan standar.(Ari Hasan Anshori, 2016) Jadi setiap sekolah harus memiliki manajemen dan kepemimpinan yang baik agar sekolah tersebut bisa menghasilkan mutu pendidikan yang baik. Masing-masing stakeholder atau pemangku kepentingan pendidikan memiliki peran khusus untuk melaksanakan program pendidikan dan tata pengelolaan manajemen pendidikan, diantaranya adalah dinas pendidikan, kepala sekolah, komite sekolah, dan guru.(Wiyono, 2018)

Kepemimpinan guru juga berpengaruh besar untuk peserta didik. Jadi kepemimpinan guru pun tidak boleh dipandang sebelah mata, karena kepemimpinan guru di kelas memiliki ciri dan karakteristik, seperti yang dijelaskan oleh Priansa (2014: 169) yang menyebutkan ciri dan sifat guru sebagai pemimpin, yaitu (1) energik, (2) stabilitas emosi; (3) hubungan sosial, (4) motivasi pribadi, (5) keterampilan komunikasi, (6) keterampilan mengajar, (7) keterampilan sosial, dan (8) komponen teknis.(Reka Rahayu & Susanto, 2018)

Tenaga kependidikan adalah bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan. Maka tugas tenaga kependidikan tidak terlibat

secara langsung dalam kegiatan belajar-mengajar, tapi peranannya sangat penting dalam kegiatan belajar dan pelayanan pendidikan.

Tenaga pendidikan beda dengan tenaga pendidik, tenaga pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan atau pelatihan. Secara khusus tenaga pendidik yang dimaksud adalah guru/dosen.

Manajemen tenaga kependidikan meliputi bagaimana rancangan nilai input, proses dan output dari suatu lembaga atau ketenagaan menjadi sebuah keyakinan dan prinsip, perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai.

1. Nilai Input, Proses dan Output Lembaga/ ketenagaan.

Nilai adalah.. Nilai adalah sesuatu yang berharga, bermutu, menunjukkan kualitas, dan berguna bagi manusia. Sesuatu itu bernilai berarti sesuatu itu berharga atau berguna...

Nilai memiliki fungsi sosial, sehingga disebut sebagai nilai sosial. Nilai sosial adalah nilai yang dianut oleh suatu masyarakat, mengenai apa yang dianggap baik dan apa yang dianggap buruk oleh masyarakat.. Nilai baik dan nilai buruk berkembang dalam keyakinan tentang mana yang baik dan mana yang buruk. Nilai sosial sebagai petunjuk umum yang telah berlangsung lama, yang mengarahkan tingkah laku dan kepuasan dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai sosial memiliki fungsi umum dalam masyarakat. Di antaranya nilai-nilai dapat menyumbangkan seperangkat alat untuk mengarahkan masyarakat dalam berpikir dan bertindak laku. Selain itu, nilai sosial juga berfungsi sebagai penentu terakhir bagi manusia dalam memenuhi peranan-peranan sosial. Nilai sosial dapat memotivasi seseorang untuk mewujudkan harapan sesuai dengan peranannya

Dalam peristiwa konflik, biasanya keputusan akan diambil berdasarkan pertimbangan nilai sosial yang lebih tinggi. Nilai sosial juga berfungsi sebagai alat solidaritas di kalangan anggota kelompok masyarakat. Dengan nilai tertentu anggota kelompok akan merasa sebagai satu kesatuan. Nilai sosial juga berfungsi sebagai alat pengawas (kontrol) perilaku manusia dengan daya tekan dan daya mengikat tertentu agar orang berperilaku sesuai dengan nilai yang dianutnya.

Nilai merupakan suatu ciri, yaitu sebagai berikut:

- Nilai-nilai membentuk dasar perilaku seseorang
- Nilai-nilai nyata dari seseorang diperlihatkan melalui pola perilaku yang konsisten
- Nilai-nilai menjadi kontrol internal bagi perilaku seseorang
- Nilai-nilai merupakan komponen intelektual dan emosional dari seseorang yang secara intelektual diyakinkan tentang suatu nilai serta memegang teguh dan mempertahankankannya.

Metode dalam mempelajari sebuah nilai:

Menurut teori klasifikasi nilai-nilai, keyakinan atau sikap dapat menjadi suatu nilai apabila keyakinan tersebut memenuhi tujuh kriteria sebagai berikut:

- Menjunjung dan menghargai keyakina dan perilaku seseorang
- Menegaskan didepan umum ,
- Memilih dari berbagai alternatif
- Memilih setelah mempertimbangkan konsekuensinya
- Memilih secara bebas
- Bertindak
- Dengan pola konsisten

Nilai input

Nilai input adalah nilai utama dan mendasar yang wajib dimiliki individu dalam suatu komunitas organisasi.. Nilai input menjadi kriteria wajib bergabungnya atau direkrutnya orang-orang tertentu dalam suatu komunitas. Nilai ini wajib dimiliki anggota organisasi. Sebagai contoh: Sekolah berbasis agama akan menempatkan nilai keimanan sebagai nilai input atau nilai utama dan mendasar.

Nilai Proses

Nilai proses adalah nilai yang mendasari individu dan komunitas dalam melakukan peran dan fungsinya. Nilai ini menjadi nilai yang mencerminkan profesionalitas. Sebagai contoh: pengelolaan sekolah didasarkan atas sikap tanggung jawab, melayani, komitmen.

Nilai output

Nilai output adalah nilai yang menjadi profil capaian atas suatu proses kegiatan atau program. Sebagai contoh: sikap kerja, cara kerja.

2. Perencanaan Pegawai

Perencanaan pegawai merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa yang akan datang. Akan tetapi sebelum merencanakan perekrutan pegawai, langkah awal yang perlu dilakukan adalah inventarisasi (penyusunan daftar tenaga kependidikan) yang bertujuan untuk memperoleh gambaran menyeluruh terkait dengan jumlah tenaga kependidikan dalam jangka waktu tertentu.(Mohammad Thoha, 2017) Dengan perencanaan pegawai jadi lebih tahu bidang apa yang sedang dibutuhkan.

Ada empat langkah yang perlu dilakukan dalam melakukan perencanaan pegawai yaitu:

- a. Membuat uraian pekerjaan (job discription) bertujuan untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi misalnya jabatan yang akan diisi adalah jabatan guru, tukang kebun, atau satpam.
- b. Membuat analisis pekerjaan (job analisis) bertujuan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan, yakni tentang tugas-tugas apa yang harus

dilakukan, misalnya sebagai guru maka tugasnya adalah mengajar, jika sebagai petugas kebersihan tugasnya adalah menyapu ruang kelas.

- c. Membuat spesifikasi pekerjaan (specification job) dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan yang akan diterima, misalnya yang dibutuhkan adalah guru fikih maka kualitas minimumnya ahli dibidang mengajar fikih, atau jika satpam kualitas minimumnya mampu menjaga keamanan.
- d. Membuat persyaratan pekerjaan (job recruitment) misalkan terlebih dahulu mengisi persyaratan administratif, bagi calon guru kualifikasi akademiknya minimal strata 1, bagi satpam berbadan tinggi, kekar, dan sehat. dan minimal tamatan sekolah menengah atas sederajat.

Tujuan perencanaan pegawai adalah hanya untuk mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan pegawai.

3. Pengadaan pegawai

Pengadaan pegawai merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga baik jumlah maupun kualitas. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pegawai sesuai dengan kebutuhan harus juga diadakan rekrutmen dan penyeleksian agar calon pegawai terlihat seberapa kualitasnya/kemampuannya. Seleksi adalah kegiatan memilih calon-calon tenaga yang dilaksanakan melalui kegiatan seleksi administratif tes tertulis, tes psikologis, wawasan dan tes kesehatan setelah calon dinyatakan lulus seleksi maka tahap pertama dilakukan kegiatan orientasi. Orientasi dilakukan untuk memperkenalkan kepada pegawai baru terhadap lingkungan kerja dan tugas-tugasnya.

Penyeleksian calon pegawai juga bisa diuji secara lisan maupun tulisan. Pegawai yang baik dan memiliki kelebihan dalam berbagai segi akan lebih mudah untuk lolos perekrutan. Dalam perekrutan juga kita harus melihat dari pengalaman yang dimiliki cukup banyak dan usianya masih muda maka calon pegawai akan diprioritaskan. Perekrutan tenaga pendidikan tidak dilakukan dengan meletakkan pengumuman, tetapi melihat surat lamaran yang telah diajukan dibagian tata usaha.

4. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Pembinaan dilakukan pada saat upaya mengelola dan mengendalikan pegawai selama melaksanakan kerja dilembaga/sekolah. Pengembangan juga didapatkan dari pendidikan dan pelatihan untuk para tenaga kependidikan. Pengembangan adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pendidik dan tenaga kependidikan. Pengembangan juga didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pendidik dan tenaga kependidikan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya dapat bekerja dengan baik. Seorang manajer juga harus memiliki pegawai yang profesional. Suatu tipologi pegawai yang potensial baik dari segi pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan kesadaran.

Standar pendidik dan tenaga kependidikan telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia yang meliputi: kepala sekolah diatur dalam Peraturan Menteri Republik Indonesia Pendidikan Nasional

Republik Indonesia No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, standar minimal guru sesuai bidangnya masing-masing diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, tenaga administrasi diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 24 Tahun 2008, tenaga perpustakaan diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 25 Tahun 2008, tenaga bimbingan dan konseling diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 27 Tahun 2008. Untuk mencapai standar yang telah ditentukan maka dibutuhkan pembinaan dan pengembangan bagi tenaga kependidikan. Pengembangan guru juga dapat ditempuh melalui wadah/organisasi pengembangan guru seperti Kelompok Kerja Guru (KKG) dan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) yang memiliki tujuan untuk mendiskusikan permasalahan dan pengembangan profesi guru dalam rangka meningkatkan profesionalitasnya. Pembinaan dan pengembangan profesi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional.

5. Promosi dan Mutasi

Promosi merupakan kenaikan pangkat atau perubahan kedudukan yang bersifat vertikal sehingga berimplikasi pada wewenang, tanggung jawab, dan penghasilan. Promosi juga dapat diartikan perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi/besar. Promosi ini penting bagi pegawai, karena ada pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Mutasi merupakan pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya pemindahan ini lebih bersifat horizontal sehingga tidak berimplikasi pada penghasilan. Mutasi kadang memiliki konotasi negatif dan juga ada yang menganggap mutasi itu wajar saja. Dalam jajaran lembaga pendidikan promosi dan mutasi itu merupakan kejadian yang biasa saja/biasa sering terjadi.

6. Pemberhentian Pegawai

Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja merupakan suatu keadaan ketika seorang pegawai yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik dan pegawai yang sudah diberhentikan atau diputus hubungannya tidak bisa melaksanakan fungsi jabatannya untuk sementara atau selamanya.

Untuk selanjutnya mungkin masing-masing pihak mempunyai keterikatan janji masing-masing dan ketentuan sebagai bekas pegawai dan bekas lembaga tempat kerja. Sebab-sebab pemberhentian pegawai dapat digolongkan menjadi tiga jenis:

- Pemberhentian atas permohonan sendiri,
- Pemberhentian oleh pihak lembaga, dinas atau pemerintah. Hal ini bisa dilakukan dengan beberapa alasan: mencapai batas usia pensiun biasanya usia pensiun itu 50 tahun, adanya penyederhanaan organisasi, melakukan

- pelanggaran/tindak pidana penyelewengan yang bisa mendapatkan kurungan penjara, tidak sehat jasmani dan rohani sehingga tidak bisa menjalankan tugasnya dengan baik, melanggar sumpah janji kependidikan,
- Pemberhentian karena alasan lain-lain.

7. Kompensasi dan Penilaian

Penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek unjuk kerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil oleh sekolah ataupun pegawai sekolah dalam upaya perbaikan kerja pada masa yang akan datang. Penilaian juga didasarkan dari prestasi individu secara riil tanpa dikurangi dan ditambahi. Penilaian itu bisa saja mengenai kecakapan, kemampuan, keterampilan, kedisiplinan, dan sebagainya.

Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam rangka usaha untuk lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan PNS, telah dikeluarkan Peraturan Pemerintah No 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut dituangkan dalam satu daftar yang disebut Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PPKP) yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

Bagi pegawai negeri, penilaian itu sangat teratur melalui DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan. Batasan tingkat etos kerja belum sepenuhnya tercover dalam DP3, selama pegawai tidak melakukan tindakan fatal.

PPKP dibuat tidak hanya untuk dilampirkan sebagai syarat kenaikan pangkat (golongan gaji) bagi pegawai yang bersangkutan, melainkan berguna juga untuk pembinaan pegawai terutama bagi guru yang kurang berhasil dalam pekerjaannya agar mampu dan bersedia memperbaiki kelemahankelemahan atau kekurangan-kekurangannya.

Fungsi dari kegiatan pelaksanaan penilaian prestasi kerja adalah: pengembangan manajemen, pengukuran dan peningkatan prestasi, membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi kompensasi, membantu fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia ke depan, media komunikasi antara atasan dan bawahan.

Kompensasi adalah balas jasa atau imbalan yang diberikan lembaga kepada pegawai yang dapat berwujud uang dan diberikan secara berkesinambungan. Kompensasi merupakan masalah yang penting karena dengan adanya dorongan utama bagi seseorang untuk mau menjadi pegawai dari instansi tertentu. Kompensasi juga berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja pegawai. Kompensasi dapat dicontohkan seperti: gaji, tunjangan, fasilitas, perumahan, intensif, kendaraan, dan lain lain.

Agar bisa meningkatkan semangat dan kegairahan kerja maka dalam menetapkan nominal kompensasi harus bersifat dinamis, yaitu sesuai dengan

perkembangan situasi dan kondisi. Biasanya kompensasi yang diberikan didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan yaitu:

- Berat ringannya pekerjaan
- Sulit mudahnya pekerjaan
- Besar kecilnya resiko pekerjaan
- Perlu tidaknya keterampilan

Program Kerja Manajemen Pendidik dan Tenaga kependidikan

Kemendikbud merumuskan beberapa prinsip yang patut diperhatikan dalam penyelenggaraan pembinaan tenaga kependidikan ini yaitu:

1. Pembinaan tenaga kependidikan patut dilakukan untuk semua jenis tenaga kependidikan baik untuk tenaga struktural, tenaga fungsional maupun tenaga teknis penyelenggara pendidikan.
2. Pembinaan tenaga kependidikan berorientasi pada perubahan tingkah laku dalam rangka peningkatan kemampuan professional dan atau teknis untuk pelaksanaan tugas sehari-hari sesuai dengan posisinya masing-masing.
3. Pembinaan tenaga kependidikan dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi setiap individu terhadap organisasi pendidikan atau sistem sekolah; dan menyediakan bentuk-bentuk penghargaan, kesejahteraan dan insentif sebagai imbalannya guna menjamin terpenuhinya secara optimal kebutuhan social ekonomis maupun kebutuhan socialpsikologi.
4. Pembinaan tenaga kependidikan dirintis dan diarahkan untuk mendidik dan melatih seseorang sebelum maupun sesudah menduduki jabatan/posisi, baik karena kebutuhan-kebutuhan yang berorientasi terhadap lowongan jabatan/posisi di masa yang kan datang.
5. Pembinaan tenaga kependidikan sebenarnya dirancang untuk memenuhi tuntutan pertumbuhan dalam jabatan, pengembangan profesi, pemecahan masalah, kegiatan-kegiatan remedial, pemeliharaan motivasi kerja dan ketahanan organisasi pendidikan. Menyangkut pembinaan dan jenjang karir tenaga kependidikan disesuaikan dengan kategori masing-masing jenis tenaga kependidikan itu sendiri. Meskipun demikian, dapat saja berjalan karir seseorang menempuh puncak karirnya. Dalam upaya pengembangan tenaga kependidikan ini, peran dan komitmen pimpinan sangat diperlukan. Karena tidak jarang aktivitas pengembangan tersebut terhambat karena tidak adanya komitmen dan pimpinan untuk mau mengembangkan stafnya. Dengan demikian kebutuhan pengembangan staf senantiasa menjadi agenda penting yang dapat dijalankan secara kooperatif antara pimpinan dengan pihak yang dipimpinnya

Peran Guru dalam Administrasi PTK Dalam administrasi kepegawaian lebih difokus kepada guru sebagai pegawai negeri. Pegawai negeri adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu perundang-undangan yang berlaku. Seorang calon guru bisa menjadi seorang pegawai negeri jika telah melalui

rekrutmen guru. Rekrutmen merupakan satu aktivitas manajemen yang mengupayakan didapatkannya seorang atau lebih calon pegawai yang betulbetul potensial untuk menduduki posisi tertentu atau melaksanakan tugas tertentu di sebuah lembaga. Adapun peran guru dalam administrasi kepegawaian menurut yaitu :

1. Membuat buku induk pegawai.
2. Mempersiapkan usul kenaikan pangkat pegawai negeri, prajabatan, Karpeg, cuti pegawai, dan lain- lain.
3. Membuat inventarisasi semua file kepegawaian, baik kepala sekolah, guru, maupun tenaga tata administrasi.
4. Membuat laporan rutin kepegawaian harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. 5. Membuat laporan data sekolah dan pegawai.
6. Mencatat tenaga pendidik yang akan mengikuti penataran.
7. Mempersipkan surat keputusan Kepala Sekolah tentang proses KBM, surat tugas, surat kuasa, dan lain-lain.

D. Rangkuman

- a. Manajemen dan kepemimpinan sangat penting dalam suatu lembaga pendidikan, karena merupakan judged dalam melihat kualitas dan standar. Jadi setiap sekolah harus memiliki manajemen dan kepemimpinan yang baik agar sekolah tesebut bisa menghasilkan mutu pendidikan yang baik. Masing-masing stakeholder atau pemangku kepentingan pendidikan memiliki peran khusus untuk melaksanakan program pendidikan dan tata pengelolaan manajemen pendidikan, diantaranya adalah dinas pendidikan, kepala sekolah, komite sekolah, dan guru.
- b. Jumlah ketenagakerjaan sangat dibutuhkan dalam pemerataan sumber daya pendidik. Dimana jumlah tenaga kerja pendidik saat ini kurang mempuni sehingga masih banyak sekolah yang masih kekurangan tenaga pengajar. Akibatnya banyak sekolah yang ada dipedalaman tidak memiliki guru yang berasal dari latar belakang pendidikan murni, sehingga banyak sekolah mengandalkan TNI yang mengabdikan untuk mengajar anak pedalaman.
- c. Dalam tenaga pendidikan juga ada yang namanya penyeleksian jika ada penerimaan pegawai baru. Ada mutasi atau promosi juga untuk pemindahan jabatan, mutasi dan promosi juga berbeda dalam pemindahan jabatan/tugas, jika promosi vertikal dan mutasi horizontal

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Paradigma baru yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional
 - a. Manajemen sertifikasi
 - b. Manajemen berbasis sekolah
 - c. Manajemen profesional
 - d. Managerial
2. MBS yang pada prinsipnya memerlukan kerjasama berbagai pihak secara bertahap, dengan prinsip ekuifinalitas, desentralisasi, pengelolaan mandiri, dan inisiatif.....
 - a. Kelompok
 - b. Individu
 - c. Manusia
 - d. Organsiasi
3. Manajemen berbasis sekolah tidak akan terwujud tanpa
 - a. Tanpa pemahaman yang luas
 - b. Tanpa kejelasan prosedur
 - c. Tanpa pendanaan yang besar
 - d. Tanpa partisipasi warga sekolah
4. Manajemen pendidikan merupakan manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan.....
 - a. Pendidikan dan pengelolaan
 - b. Pembelajaran dan kekarya-an
 - c. Pengajaran dan pembelajaran
 - d. Manajemen dan kepemimpinan
5. Menurut Undang-Undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 1 ayat 5 dan 6 yang dimaksud dengan anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.....
 - a. Tenaga kependidikan
 - b. Tenaga kejuruan
 - c. Tenaga pengelola
 - d. Tenaga manajemen

6. Kepemimpinan guru dalam pembelajaran menjadi faktor yang mendasar, karena berperan sebagai fasilitator yang mempengaruhi interaksi dalam relasi.....
 - a. Pembimbing dan yang dibimbing
 - b. Pendidik dan peserta didik
 - c. Orang dewasa dan anak muda
 - d. Orang tua dan anak muda

7. Bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan.....
 - a. Tenaga pembelaajran
 - b. Tenaga pendidik
 - c. Tenaga pengajaran
 - d. Tenaga kependidikan

8. Sesuatu yang berharga, bermutu, menunjukkan kualitas, dan berguna bagi manusia.....
 - a. Esensial
 - b. Makna
 - c. Nilai
 - d. Prinsip

9. Nilai utama dan mendasar yang wajib dimiliki individu dalam sebuah kounitas....
 - a. Nilai utama
 - b. Nilai proses
 - c. Nilai output
 - d. Nilai esensial

10. Profil capaian atas suatu proses kegiatan atau program.....
 - a. Nilai utama
 - b. Nilai proses
 - c. Nilai output
 - d. Nilai esensial

Kunci Jawaban:

1. B
2. C
3. D
4. C
5. A
6. B
7. D

8. C
9. A
10. C

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5! Soal :

1. Mengapa manajemen pendidik dan kependidikan menjadi sangat penting dalam manajemen berbasis sekolah? Uraikan pandanganmu !
2. Analisislah nilai input, nilai proses dan nilai output apakah yang harus ada di FKIP Universitas Esa Unggul?
3. `Apa yang dimaksud dengan perencanaan pegawai? Ikhtisarkan 4 langkah yang perlu dilakukan!
4. Apa yang dimaksud dengan pembinaan dan bagaimana hal tersebut diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI?
5. Deskripsikan apa yang dimaksud dengan promosi dan mutasi !

Kunci Jawaban:

1. Manajemen tenaga kependidikan menjadi penting karena meliputi bagaimana rancangan nilai input, proses dan output dari suatu lembaga atau ketenagaan menjadi sebuah keyakinan dan prinsip, perencanaan pegawai, pengadaan pegawai, pembinaan dan pengembangan pegawai, promosi dan mutasi, pemberhentian pegawai, kompensasi dan penilaian pegawai.
2. Nilai yang harus ada di FKIP Universitas Esa Unggul:
 - a. Nilai input, yaitu nilai pelayanan dan panggilan menjadi guru
 - b. Nilai proses, yaitu nilai profesionalitas
 - c. Nilai output, yaitu nilai kompetensi
3. Perencanaan pegawai adalah kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk sekarang dan masa yang akan datang, yang mencakup empat langkah:
 - a. Membuat uraian pekerjaan (job discription) bertujuan untuk mengetahui jabatan apa yang akan diisi misalnya jabatan

- yang akan diisi adalah jabatan guru, tukang kebun, atau satpam.
- b. Membuat analisis pekerjaan (job analisis) bertujuan untuk memperoleh deskripsi pekerjaan, yakni tentang tugas-tugas apa yang harus dilakukan, misalnya sebagai guru maka tugasnya adalah mengajar, jika sebagai petugas kebersihan tugasnya adalah menyapu ruang kelas.
 - c. Membuat spesifikasi pekerjaan (spesification job) dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang kualitas minimum calon tenaga kependidikan yang akan diterima, misalnya yang dibutuhkan adalah guru fikih maka kualitas minimumnya ahli dibidang mengajar fikih, atau jika satpam kualitas minimumnya mampu menjaga keamanan.
 - d. Membuat persyaratan pekerjaan (job recruitment) misalkan terlebih dahulu mengisi persyaratan administratif, bagi calon guru kualifikasi akademiknya minimal strata 1, bagi satpam berbadan tinggi, kekar, dan sehat. dan minimal tamatan sekolah menengah atas sederajat.
4. Pembinaan dan bagaimana hal tersebut diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI adalah dengan dasar: Pembinaan dilakukan pada saat upaya mengelola dan mengendalikan pegawai selama melaksanakan kerja dilembaga/sekolah. Pengembangan juga didapatkan dari pendidikan dan pelatihan untuk para tenaga kependidikan. Pengembangan adalah mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pendidik dan tenaga kependidikan. Pengembangan juga didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pendidik dan tenaga kependidikan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya dapat bekerja dengan baik
5. Yang dimaksud dengan promosi dan mutasi adalah:
- Promosi adalah Promosi merupakan kenaikan pangkat atau perubahan kedudukan yang bersifat vertikal sehingga berimplikasi pada wewenang, tanggung jawab, dan penghasilan. Promosi juga dapat diartikan perpindahan pegawai kejabatan yang lebih tinggi/besar. Promosi ini penting bagi pegawai, karena ada pengakuan terhadap kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
 - Mutasi merupakan pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya pemindahan ini lebih bersifat horizontal sehingga tidak berimplikasi pada penghasilan. Mutasi kadang memiliki konotasi negatif dan juga ada yang menganggap mutasi itu wajar saja. Dalam jajaran lembaga pendidikan promosi dan mutasi itu merupakan kejadian yang biasa saja/biasa sering terjadi.

Kunci Jawaban:
Pedoman Penskoran::
No 1 Skor maksimal 3
No 2 Skor maksimal 5
No 3 Skor maksimal 6
No 4 Skor maksimal 3
No 5 Skor maksimal 3
Total skor = 0
Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /2) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Konsep Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar.:

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul :

Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan Berbasis Kompetensi Guru dalam Rangka Membangun Keunggulan Bersaing Sekolah Oleh: David Wijaya

<http://blog.ub.ac.id/samuelsaputra/files/2012/05/Hal.-69-86-Manajemen-SDM-Pendidikan1.pdf>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel pengayaan maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Dinn, W. (2017). *Manajemen Kurikulum*. (Remaja Rosdakarya, Ed.) (1 ed.). Bandung: Perdana Punlishing. Diambil dari http://repository.uinsu.ac.id/3492/1/MANAJ_KURIKULUM.pdf

Hj. Permasih, Muthia Alinawati, Laksmi Dewi, M. (2009). STUDI IMPLEMENTASI KURIKULUM BERBASIS KECAKAPAN HIDUP (LIFE SKILLS) PADA JENJANG SEKOLAH DASAR. *Jurnal penelitian*, 10, 1. Diambil dari <http://jurnal.upi.edu/file/Masitoh.pdf>

Lazwardi, D. (2017). MANAJEMEN KURIKULUM SEBAGAI PENGEMBANGAN TUJUAN PENDIDIKAN. *jurnal kependidikan islam*, 1, 5–7. Diambil dari <https://media.neliti.com/media/publications/56689-ID-manajemen-kurikulum-sebagai-pengembangan.pdf>

Puspita, S. D. (2018). PENGEMBANGAN KETERAMPILAN DASAR MENGAJAR GURU DENGAN PENGGUNAAN ICT DALAM PENILAIAN PEMBELAJARAN PADA KURIKULUM 2013. *Jurnal penelitian*, 6. Diambil dari http://ratnawati.weblog.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/sites/5930/2018/07/17_SEPTI-DIAH-PUSPITA_JURNAL-MBS.pdf

Rosyadi, sa'adilah. (2012). PENERAPAN MANAJEMEN KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN, 44. Diambil dari <http://eprints.uny.ac.id/37507/1/Sa%27adilah-Rosyadi-07518241018.pdf>

Supriyadi, E. (2010). 1 PENGEMBANGAN PENDIDIKAN KARAKTER DI SEKOLAH. *Jurnal penelitian*, 3. Diambil dari <http://staffnew.uny.ac.id/upload/131666734/penelitian/2-pengembangan-pendidikan-karakter-di-sekolah.pdf>

Tiriwiyanto, T. (2015). *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran*. (Sinar Grafika Offset, Ed.) (1 ed.). Jakarta: Bumi Aksara. Diambil dari <http://ap.fip.um.ac.id/wp-content/uploads/2017/10/BUKU-MANAJEMEN-KURIKULUM.pdf>

Rahmat, Ibrahim (013)., Pengertian Konsep Nilai dan Sistem Nilai Budaya, <http://bahimrahmat.blogspot.com/2013/05/pengertian-konsep-nilai-dan-sistem.html>



MODUL SESI 7
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)

Materi 7
KONSEP MANAJEMEN SARANA PRASARANA

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd

Universitas
Esa Unggul

UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020

KONSEP MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan

berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran,

(2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu Membuat deskripsi implementasi dan merancang program manajemen sarana prasarana secara aktual di tingkat sekolah.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mengimplementasikan dan merancang program manajemen sarana prasarana di sekolah.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 7 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

1. Konsep Manajemen Sarana Prasarana Pendidikan.

Menurut Sergiovanni, Burlingame, Coombs dan Turston (1987) mendefinisikan manajemen sebagai *process of working with and through others to accomplish organizational goals efficiently*.

Sarana adalah alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya ruang, buku, perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya. Sarana Pendidikan antara lain bangunan dan perabotan sekolah, alat pelajaran yang terdiri atas pembukuan, alat-alat peraga dan laboratorium, serta media pendidikan yang dapat dikelompokkan menjadi audiovisual yang menggunakan alat terampil. Sedangkan prasarana adalah alat tidak langsung untuk mencapai tujuan pendidikan, seperti: lokasi atau tempat, bangunan sekolah, lapangan olahraga dan sebagainya (Kasan, 2007).

Sarana pendidikan sebagai segala macam alat yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan. Sementara prasarana pendidikan adalah segala macam alat yang tidak secara langsung digunakan dalam proses pendidikan. Sarana pendidikan adalah segala macam alat yang digunakan dalam kegiatan belajar-mengajar, sementara prasarana pendidikan tidak digunakan dalam proses atau kegiatan belajar-mengajar tetapi mendukung kegiatan belajar mengajar

2. Tujuan Pengadaan Sarana dan Prasarana

Aktivitas pertama dalam manajemen sarana prasarana pendidikan adalah pengadaan sarana prasarana pendidikan. Pengadaan perlengkapan pendidikan biasanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan perkembangan pendidikan di suatu sekolah menggantikan barang-barang yang rusak, hilang, di hapuskan, atau sebab-sebab lain yang dapat di pertanggung

jawabkan sehingga memerlukan pergantian, dan untuk menjaga tingkat persediaan barang setiap tahun dan anggaran mendatang. Pengadaan perlengkapan pendidikan seharusnya di rencanakan dengan hati-hati sehingga semua pengadaan perlengkapan sekolah itu selalu sesuai dengan pemenuhan kebutuhan di sekolah.

Manajemen sarana dan prasarana pada dasarnya merupakan salah satu bidang kajian manajemen sekolah atau administrasi pendidikan dan sekaligus menjadi tugas pokok nmanajer sekolah atau kepala sekolah.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sarana dan prasarana adalah proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien.

3. Perencanaan

Kegiatannya meliputi analisis kebutuhan saran dan prasarana sekolah, perencanaan, dan pengadaan sarana dan prasarana sekolah.

Perencanaan perlengkapan pendidikan bukan sekedar sebagai upaya mencari ilham, melainkan upaya memikirkan perlengkapan yang di perlukan di masa yang akan datang dan bagaimana pengadaannya secara sistematis, rinci, dan teliti berdasarkan informasi dan realistis tentang kondisi sekolah. Agar prinsip-prinsip tersebut betul-betul terpenuhi, semua pihak yang di libatkan atau di tunjuk sebagai panitia perencanaan pengadaan perlengkapan sekolah perlu mengetahui dan mempertimbangkan program pendidikan, perlengkapan yang sudah di miliki, dana yang tersedia, dan harga pasar. Dalam hubungannya dengan program pendidikan yang perlu di perhatikan adalah organisasi kurikulum sekolah, metode pengajaran, dan media pengajaran yang di perlukan.

Karakteristik Perencanaan Pengadaan Sarana dan Prasarana Sekolah

Merupakan proses menetapkan dan memikirkan.Objek pikir dalam perencanaan perlengkapan sekolah adalah upaya memenuhi sarana prasarana pendidikan yang di butuhkan sekolah.

Tujuan perencanaan perlengkapan sekolah adalah efektifitas dan efisiensi dalam pengadaan perlengkapan sekolah. Perencanaan

perlengkapan sekolah seharusnya memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Harus betul-betul merupakan proses intelektual;
- b. Di dasarkan pada analisis kebutuhan melalui studi komprehensif mengenai masyarakat sekolah dan kemungkinan pertumbuhannya, serta prediksi populasi sekolah;
 - Harus realistis, sesuai dengan kenyataan anggaran;
 - Visualisasi hasil perencanaan perlengkapan sekolah harus jelas dan rinci, baik jumlah, jenis, merek, dan harganya.

Setelah rencana pengadaan sarana dan prasarana dibuat langkah berikutnya yakni pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pengadaan sarana dan prasarana ini, bisa dilakukan dengan pembelian, meminta sumbangan, pengajuan bantuan ke pemerintah (untuk sekolah-sekolah negeri) dan pengajuan kepihak yayasan (untuk sekolah-sekolah swasta), pengajuan ke komite sekolah (dewan sekolah), tukar menukar dengan sekolah lain dan menyewa. Khusus pengadaan yang di lakukan dengan menyewa ini umumnya pada sekolah-sekolah atau lembaga pendidikan yang belum mempunyai prasarana dan sarana sendiri, sementara keperluan yang sudah mendesak tidak bisa di tunda lagi.

4. Pengawasan

Setelah rencana pengadaan sarana dan prasarana dibuat langkah berikutnya yakni pengadaan sarana dan prasarana sesuai dengan kebutuhan sekolah. Pengadaan sarana dan prasarana ini, bisa dilakukan dengan pembelian, meminta sumbangan, pengajuan bantuan ke pemerintah (untuk sekolah-sekolah negeri) dan pengajuan kepihak yayasan (untuk sekolah-sekolah swasta), pengajuan ke komite sekolah (dewan sekolah), tukar menukar dengan sekolah lain dan menyewa. Khusus pengadaan yang di lakukan dengan menyewa ini umumnya pada sekolah-sekolah atau lembaga pendidikan yang belum mempunyai prasarana dan sarana sendiri, sementara keperluan yang sudah mendesak tidak bisa di tunda lagi.

5. Penyimpanan Inventarisir

Penyimpanan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menampung hasil pengadaan dan umumnya barang tersebut adalah milik negara pada wadah/tempat yang telah disediakan. Penyimpanan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan menyimpan suatu barang baik berupa perabot, alat tulis kantor, surat-surat maupun barang elektronik dalam keadaan baru ataupun sudah rusak yang dapat dilakukan oleh seorang beberapa orang yang ditunjuk atau ditugaskan pada lembaga pendidikan. Aspek yang perlu diperhatikan dalam penyimpanan adalah aspek fisik dan aspek administratif. Aspek fisik dalam penyimpanan adalah wadah yang diperlukan untuk menampung barang milik negara berasal dari pengadaan.

Aspek ini biasa disebut gudang, yang dapat dibedakan menjadi:

- a. Gudang pusat, yaitu gudang yang diperlukan untuk menampung barang hasil pengadaan yang terletak pada unit. Biasanya gudang pusat juga digunakan untuk menyimpan barang yang akan dijadikan stok/persediaan.
- b. Gudang penyalur, yaitu gudang yang digunakan untuk menyimpan barang sementara sebelum disalurkan ke unit atau satuan kerja yang membutuhkan.
- c. Gudang transit, yaitu gudang yang digunakan untuk menyimpan barang sementara sebelum disalurkan ke unit atau satuan kerja yang membutuhkan.

Aspek ini biasa disebut gudang, yang dapat dibedakan menjadi:

- d. Gudang pemakai, yaitu gudang yang digunakan untuk menyimpan barang-barang yang akan dan telah digunakan dalam pelaksanaan kegiatan.

Aspek administratif adalah hal-hal yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan kegiatan dalam penyimpanan seperti: bendaharawan kepala gudang, urusan tata usaha, urusan penerimaan, urusan penyimpanan, dan pemeliharaan, urusan pengeluaran. Struktur organisasi penyimpanan.

Prosedur dan tata cara penyimpanan barang

a. Penerimaan, hal-hal yang dilakukan dalam penerimaan barang antara lain:

- 1) Menerima pemberitahuan pengiriman barang dari pihak yang menerima barang. Mempersiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam penerimaan dan pemeriksaan barang.
- 2) Memeriksa barang yang diterima baik fisik maupun kelengkapan administrasi seperti surat kepemilikan.
- 3) Membuat berita acara penerimaan dan hasil pemeriksaan barang.

b. Penyimpanan barang dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam hal ini adalah:

- 1) Meneliti barang-barang yang akan disimpan
- 2) Menyiapkan barang-barang tersebut berdasarkan pengelompokan-pengelompokan tertentu/harga
- 3) Mencatat barang tersebut ke dalam buku penerimaan, kartu barang dan kartu stok.
- 4) Membuat denah lokasi barang-barang yang disimpan agar dapat dikeluarkan secara tepat.
- 5) Pengeluaran barang dilakukan berdasarkan Surat Perintah Mengeluarkan Barang (SPMB).

c. Penyimpanan sarana dapat dikatakan suatu kegiatan simpan menyimpan suatu barang baik berupa perabot, alat tulis kantor, surat-surat maupun barang elektronik dalam keadaan baru maupun rusak dapat dilakukan oleh seorang beberapa orang yang ditunjuk pada suatu sekolah.

d. Penyimpanan barang dilaksanakan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- 1) Barang-barang yang sudah diterima, dicatat, digudangkan, diatur, dirawat, dan dijaga secara tertib, rapi dan aman.
- 2) Menyelenggarakan administrasi penyimpanan dan penggunaan atas semua barang yang ada dalam ruang atau gudang.

- 3) Secara berkala atau insidental diadakan pengontrolan dan perhitungan barang persediaan agar diketahui apakah memenuhi kebutuhan.
- 4) Laporan tentang keadaan penyimpanan dibuat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Kegiatan penyimpanan meliputi menerima, menyimpan, dan mengeluarkan barang di gudang. Gudang dibedakan menurut bentuknya menjadi:

- 1) Gudang terbuka adalah gudang yang tidak berdinding dan tidak beratap, tetapi berlantai dan harus dikeraskan sesuai dengan berat barang-barang yang akan disimpan.
- 2) Gudang tertutup adalah gudang berdinding dan beratap yang konstruksinya disesuaikan dengan fungsi gudang itu.

Cara menyimpan barang yang baik dan benar antara lain:

- 1) Barang yang sudah diterima, dicatat, digudangkan, diatur, dirawat, dan dijaga secara tertib, rapi, dan aman.
- 2) Dibuatkan daftar nama tempat barang penyimpanan agar mudah ditemukan.
- 3) Barang yang mudah rusak dimasukkan ke dalam pelindung (lemari).
- 4) Barang-barang yang kecil seperti barang ATK disimpan dalam sebuah wadah yang mudah dijangkau dan ditemukan.
- 5) Barang-barang yang besar ditempatkan dengan aman dan nyaman.
- 6) Barang elektronik sebaiknya disimpan di ruangan yang lebih aman seperti besi teralis.
- 7) Barang yang terbuat dari kertas diusahakan jauh dari tempat basah, lembab, dan air. Cara menyimpan barang yang baik dan benar antara lain:
 - 8) Barang yang disimpan dalam lemari sebaiknya sering dibuka untuk menghindari penjamuran bila lembab.
 - 9) Semua alat-alat dan perlengkapan harus disimpan di tempat yang bebas dari faktor perusak seperti panas, lembab, dan lapuk.
 - 10) Mudah ditemukan bila sewaktu-waktu diperlukan.
 - 11) Semua penyimpanan harus diadministrasikan menurut ketentuan bahwa persediaan lama harus lebih dulu digunakan.

- 12) Harus diadakan inventarisasi secara berkala.
- 13) Sebaiknya dilakukan kontrol atau service terhadap barang-barang tertentu agar tidak mudah rusak.
- 14) Laporan tentang keadaan penyimpanan dibuat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

6. Penghapusan

Bila biaya rehabilitasi lebih besar sedang daya pakai terlalusingkat, maka barang tersebut lebih baik dikeluarkan daridaftar inventaris (dihapus) dan harus berdasarkan UU yang berlaku.

Proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan / menghilangkan barang-barang milik negara dari daftar inventaris negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku disebut penghapusan.

Penghapusan sebagai salah satu fungsi administrasi saranapendidikan mempunyai arti :

1. Mencegah kerugian atau pemborosan dari biaya perbaikan
2. Meringankan beban kerja dan tanggung jawab pelaksanaan inventaris
3. Membebaskan satuan organisasi dalam pengurusan barang yang tidak produktif lagi.

Sedangkan jenis-jenis penghapusan yaitu

1. Menghapus dengan menjual barang-barang melalui Kantor Lelang Negara
2. Mengembalikan ke negara untuk digantikan yang lebih baru.
3. Pemusnahan

Pemusnahan berarti meniadakan barang-barang yang dianggap sudah tidak layak untuk digunakan dengan cara misalnya

7. Penataan

Pengertian dari penataan adalah suatu proses atau aktivitas penyusunan sesuatu agar terlihat rapi dan dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Pengertian dari penataan sarana dan prasarana pendidikan adalah suatu aktivitas penyusunan seluruh sarana dan prasarana baik berupa ruang, bangunan, maupun perabot yang disesuaikan dengan luas sekolah agar dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Secara fisik sarana dan prasarana harus menjamin adanya kondisi yang higienik dan secara psikologis dapat menimbulkan minat belajar, hampir dari separuh waktunya siswa-siswa bekerja, belajar dan bermain di sekolah, karena itu lingkungan sekolah (sarana dan prasarana) harus aman, sehat, dan menimbulkan presepsi positif bagi siswa-siswanya.

Lingkungan yang demikian dapat menimbulkan rasa bangga dan rasa memiliki siswa terhadap sekolahnya. Hal ini memungkinkan apabila sarana dan prasarana itu fungsional bagi kepentingan pendidikan. Dalam hal ini guru sangat berkepentingan untuk memperlihatkan unjuk kerjanya dan menjadikan lingkungan sekolah sebagai asset dalam proses belajar mengajar.

Teknis yang berkenaan dengan bagaimana menata sarana dan prasarana pendidikan:

1. Tata Ruang dan Bangunan Sekolah

Dalam mengatur ruang yang dibangun bagi suatu lembaga pendidikan/sekolah, hendaknya dipertimbangkan hubungan antara satu ruang dengan ruang yang lainnya. Hubungan antara ruang-ruang yang dibutuhkan dengan pengaturan letaknya tergantung kepada kurikulum yang berlaku dan tentu saja ini akan memberikan pengaruh terhadap penyusunan jadwal pelajaran.

2. .Penataan Perabot Sekolah

Tata perabot sekolah mencakup pengaturan barang-barang yang dipergunakan oleh sekolah, sehingga menimbulkan kesan kontribusi yang baik pada kegiatan pendidikan. Dalam mengatur perabot sekolah hendaknya diperhatikan macam dan bentuk perabot itu sendiri. Apakah perabot tunggal atau ganda, individual atau klasikal, hal yang harus diperhatikan dalam pengaturan perabot sekolah antara lain:

- a. Perbandingan antara luas lantai dan ukuran perabot yang akan dipakai dalam ruangan tersebut
- b. Kelonggaran jarak dan dinding kiri-kanan
- c. Jarak satu perabot dengan perabot lainnya
- d. Jarak deret perabot (meja-kursi) terdepan dengan papan tulis
- e. Jarak deret perabot (meja-kursi) paling belakang dengan tembok batas
- f. Arah menghadapnya perabot
- g. Kesesuaian dan keseimbangan
- h. Penataan perlengkapan Sekolah

Program Manajemen Sarana dan Prasarana

Program manajemen sarana dan prasarana mencakup:

1. Pencatatan pada buku penerimaan oleh tim sapras,
2. Pencatatan pada buku induk inventaris oleh tim/penanggung jawab sapras,
3. Pencatatan pada buku golongan inventaris dan buku stock barang oleh penanggungjawab penginventarisasian sesuai dengan kebutuhan yang sudah berlaku.

Inventarisasi merupakan kegiatan pencatatan dan penyusunan daftar barang secara sistematis, tertib, dan teratur berdasarkan ketentuan dan pedoman yang berlaku. Inventarisasi sarana dan prasarana adalah dengan membuat kode barang dan menuliskan pada bahan sarana dan prasarana, terutama yang tergolong sebagai barang inventarisasi. Kode barang merupakan sebuah tanda yang menunjukkan pemilik barang, di tulis pada barang sehingga mudah dilihat dan di baca. Tujuannya untuk memudahkan semua pihak dalam mengenal kembali semua perlengkapan pendidikan sekolah, baik ditinjau dari yang berbentuk angka atau numerik,

ukurannya di sesuaikan dengan besar kecilnya barang dengan warna yang berbeda dengan warna dasar barang

Pemanfaatan Sarana dan Prasarana pendidikan

1. pemanfaatan oleh seluruh warga sekolah sesuai dengan jadwal dan ketentuan yang berlaku,
2. pemanfaatan secara optimal, baik dan lancar,
3. penanggungjawab pemanfaatan oleh siswa dan guru bidang studi. proses pemanfaatan sarana ini berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

Pemanfaatan sarana dan prasarana yang telah tersedia dapat di manfaatkan sebagaimana mestinya karena sesuai dengan program kerja yang ada seperti meningkatkan prestasi peserta didik.

Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pendidikan

1. pemeliharaan sarana dan prasarana sudah sesuai dengan kemampuan yang ada,
2. pemeliharaan dengan mencari solusi terhadap sarana dan prasarana yang rusak/cepat rusak oleh penanggung jawab ruangan maupun oleh petugas yang harus di laksanakan secara optimal,
3. disiplin pemakaian sarana dan prasarana pendidikan dalam pemeliharaan masih kurang optimal termasuk petugas yang secara khusus di tugaskan untuk hal itu,
4. kemampuan sekolah untuk mencari bantuan dengan mengajukan proposal untuk memperbaiki sarana yang ada.

Pengawasan Sarana dan Prasarana Pendidikan

1. pengawasan oleh seluruh warga sekolah sesuai dengan jadwal ketentuan yang berlaku,
2. laporan pengawasan sarana dan prasarana khusus dilaporkan oleh wakil kepala bidang spras kepada kepala sekolah. pengawasan yang tetap dilakukan oleh kepala sekolah dan semua unsur pendidik dan tata usaha Serta Dinas Pendidikan yang selalu mengawasi dan mengamati sarana dan prasarana milik Negara agar tetap dapat di manfaatkan oleh pihak sekolah.

Pengawasan sarana dan prasarana merupakan sebagai proses membagi kerja kedalam tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya, serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Jadi, dalam pengelolaan sarana dan prasarana, sekolah bertugas merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi kebutuhan dan

penggunaan sarana dan prasarana agar dapat memberikan sumbangan secara optimal pada kegiatan belajar mengajar

E. Rangkuman

- Sarana pendidikan sebagai segala macam alat yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan. Sementara prasarana pendidikan adalah segala macam alat yang tidak secara langsung digunakan dalam proses pendidikan. Sarana pendidikan adalah segala macam alat yang digunakan dalam kegiatan belajar-mengajar, sementara prasarana pendidikan tidak digunakan dalam proses atau kegiatan belajar-mengajar tetapi mendukung kegiatan belajar mengajar.
- Tujuan Pengadaan Sarana dan Prasarana
 - a. pengadaan sarana prasarana pendidikan. Pengadaan perlengkapan pendidikan biasanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan perkembangan pendidikan di suatu sekolah menggantikan barang-barang yang rusak, hilang, di hapuskan, atau sebab-sebab lain yang dapat di pertanggung jawabkan sehingga memerlukan pergantian
 - b. menjaga tingkat persediaan barang setiap tahun dan anggaran mendatang. Pengadaan perlengkapan pendidikan seharusnya di rencanakan dengan hati-hati sehingga semua pengadaan perlengkapan sekolah itu selalu sesuai dengan pemenuhan kebutuhan di sekolah.
- Manajemen sarana dan prasarana pada dasarnya merupakan salah satu bidang kajian manajemen sekolah atau administrasi pendidikan dan sekaligus menjadi tugas pokok nmanajer sekolah atau kepala sekolah.

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan bealajr di atas.

1. Manajemen merupakan sebuah proses dari
 - a. Bekerja dengan orang-orang dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan dengna efisien.

Tuj

- b. Bekerja dengan alat-alat produksi dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan dengan efisien.
 - c. Bekerja dengan sarana dan media dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan dengan efisien
 - d. Bekerja dengan strategi dan melalui orang-orang untuk mencapai tujuan dengan efisien
2. .Alat langsung untuk mencapai tujuan pendidikan.....
 - a. Media
 - b. Alat
 - c. Sarana
 - d. Sistem
 3. Yang termasuk sarana adalah...
 - a. Ruang
 - b. Orang
 - c. Kelompok tujuan
 - d. Strategi
 4. Bangunan dan perabot sekolah termasuk dalam,,
 - a. Media pendidikan
 - b. Sarana pendidikan
 - c. Tujuan pendidikan
 - d. Sistem pendidikan
 5. Sarana pendidikan adalah.....
 - a. Segala macam media yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan
 - b. Segala macam strategi yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan
 - c. Segala macam sistem yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan
 - d. Segala macam alat yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan
 6. Segala macam alat yang tidak secara langsung digunakan dalam proses pendidikan
 - a. Sarana
 - b. Prasarana
 - c. Media
 - d. Alat

7. Prasarana pendidikan tidak digunakan dalam proses atau kegiatan belajar-mengajar tetapi mendukung...
 - a. Sistem pendidikan
 - b. Tujuan pendidikan
 - c. Proses belajar mengajar
 - d. Proses penilaian

8. Aktivitas pertama dalam manajemen sarana prasarana pendidikan adalah
 - a. Penghapusan sarana prasarana pendidikan
 - b. Pengawasan sarana prasarana pendidikan
 - c. Pengadaan sarana prasarana pendidikan
 - d. Pengawasan sarana prasarana pendidikan

9. Pengadaan perlengkapan pendidikan seharusnya di rencanakan dengan hati-hati sehingga semua pengadaan perlengkapan sekolah itu selalu sesuai dengan
 - a. Keuangan sekolah
 - b. Tujuan sekolah
 - c. Kebutuhan sekolah
 - d. Sistem sekolah

10. Manajemen sarana dan prasarana pada dasarnya merupakan salah satu bidang kajian
 - a. Manajemen keuangan
 - b. Manajemen sekolah
 - c. Manajemen strategik
 - d. Administrasi pendidikan

Kunci Jawaban:

1. A
2. C
3. A

4. B
5. D
6. B
7. C
8. C
9. C
10. D

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5

Soal :

1. Jelaskan perbedaan antara sarana dan prasarana pendidikan !
2. Apa konsep dasar manajemen sarana dan prasarana ?
3. Apa yang dimaksud dengan perencanaan sarana prasarana pendidikan ?
4. Deskripsikan karakteristik Perencanaan Pengadaan Sarana dan Prasarana Sekolah
5. Deskripsikan yang dimaksud dengan penyimpanan sarana prasarana pendidikan!

Kunci Jawaban:

1. Perbedaan antara dan sarana pendidikan:

Sarana pendidikan sebagai segala macam alat yang digunakan secara langsung dalam proses pendidikan. Sementara prasarana pendidikan adalah segala macam alat yang tidak secara langsung digunakan dalam proses pendidikan. Sarana pendidikan adalah segala macam alat yang digunakan dalam kegiatan belajar-mengajar, sementara prasarana pendidikan tidak digunakan dalam proses atau kegiatan belajar-mengajar tetapi mendukung kegiatan belajar mengajar

2. Konsep dasar manajemen sarana dan prasarana adalah:
manajemen sarana dan prasarana adalah proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien.
3. Perencanaan sarana prasarana pendidikan
upaya memikirkan perlengkapan yang di perlukan di masa yang akan datang dan bagaimana pengadaannya secara sistematis, rinci, dan teliti berdasarkan informasi dan realistis tentang kondisi sekolah.
4. Karakteristik Perencanaan Pengadaan Sarana dan Prasarana Sekolah
 - a. Merupakan proses menetapkan dan memikirkan. Objek pikir dalam perencanaan perlengkapan sekolah adalah upaya memenuhi sarana prasarana pendidikan yang di butuhkan sekolah.
 - b. Tujuan perencanaan perlengkapan sekolah adalah efektifitas dan efisiensi dalam pengadaan perlengkapan sekolah. Perencanaan perlengkapan sekolah seharusnya memenuhi prinsip-prinsip sebagai berikut:
 1. Harus betul-betul merupakan proses intelektual;
 2. Di dasarkan pada analisis kebutuhan melalui studi komprehensif mengenai masyarakat sekolah dan kemungkinan pertumbuhannya, serta prediksi populasi sekolah;
 - Harus realistis, sesuai dengan kenyataan anggaran;
 - Visualisasi hasil perencanaan perlengkapan sekolah harus jelas dan rinci, baik jumlah, jenis, merek, dan harganya.
5. Penyimpanan sarana prasarana adalah kegiatan yang dilakukan untuk menampung hasil pengadaan dan umumnya barang tersebut adalah milik negara pada wadah/tempat yang telah disediakan. Penyimpanan sarana dan prasarana pendidikan adalah kegiatan menyimpan suatu barang baik berupa perabot, alat tulis kantor, surat-surat maupun barang elektronik dalam keadaan baru ataupun sudah rusak yang dapat dilakukan oleh seorang beberapa orang yang ditunjuk atau ditugaskan pada lembaga pendidikan. Aspek yang perlu diperhatikan dalam penyimpanan adalah aspek fisik dan aspek administratif.

Kunci Jawaban:

Pedoman Penskoran::

No 1 Skor maksimal 3

No 2 Skor maksimal 5

No 3 Skor maksimal 6

No 4 Skor maksimal 3

No 5 Skor maksimal 3

Total skor = 0

Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /2) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai

Konsep Manajemen Sarana Prasarana ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar.

?????

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul : MAKALAH SARANA DAN PRASARANA PENDIDIKAN

<https://hamasbinsyukri.blogspot.com/2017/08/makalah-sarana-dan-prasarana-pendidikan.html>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel pengayaan maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Makalah Sarana Dan Prasarana Pendidikan

Dengan http:

<https://hamasbinsyukri.blogspot.com/2017/08/makalah-sarana-dan-prasarana-pendidikan.html>



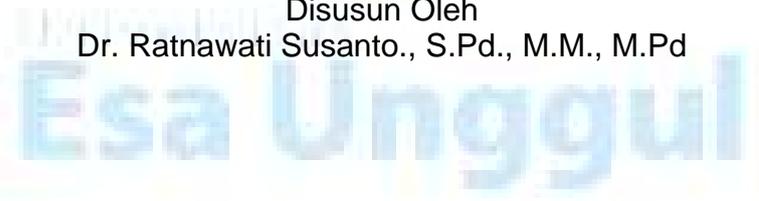


Universitas
Esa Unggul

**MODUL SESI 8
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 8
MANAJEMEN KEUANGAN DAN PEMBIAYAAN**

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**



MANAJEMEN KEUANGAN DAN PEMBIAYAAN

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu mengidentifikasi konsep dan merancang program Manajemen Keuangan dan Pembiayaan dengan kondisi di lapangan

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Membuat deskripsi implementasi konsep dan merancang program manajemen keuangan dan pembiayaan secara aktual di tingkat sekolah.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 9 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

(Risa alkurnia, 2015) Pendidikan merupakan salah satu kebutuhan penting saat ini. Biaya pendidikan merupakan komponen yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Dapat dikatakan bahwa proses pendidikan tidak dapat berjalan tanpa dukungan biaya. Salah satu unsur yang harus dimiliki oleh suatu sekolah agar sekolah dapat berjalan dengan baik adalah dari segi keuangan adalah pengelolaan keuangan. Menurut Wijaya (2009) bahwa pendidikan yang mahal tidak secara otomatis menunjukkan kualitas pendidikan yang tinggi, karena tinggi rendahnya biaya pendidikan ditentukan oleh manajemen keuangan sekolah. Sekolah memiliki tugas untuk mengelola keuangan berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan sehingga uang yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal. Hal ini ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Uang Negara atau Daerah bahwa pengelolaan uang adalah pengelolaan kas dan surat berharga termasuk menanggulangi kekurangan kas dan memanfaatkan kelebihan kas secara optimal. Sekolah sebagai institusi pemerintah diawasi oleh kepala sekolah dalam Peraturan Pemerintah tersebut juga menjelaskan bahwa pengendalian internal dan pengawas fungsional daerah serta Badan Pemeriksa Keuangan dalam pengendalian fungsional.

(Kurni & Susanto, 2018) Pembelajaran yang efektif tidak lepas dari pengelolaan kelas. Tugas pendidik yang penting dilakukan, yaitu mengelola kelas yang bertujuan agar situasi dan kondisi kelas yang dapat memfasilitasi terjadinya interaksi edukatif antara peserta didik dan pendidik. Dalam kondisi ini, tentu memerlukan suatu proses pengelolaan kelas secara baik dan benar untuk menghasilkan kualitas proses pembelajaran.

(Arwildayanto, Nina Lamatenggo, 2017) Lembaga pendidikan dari semua jenjang pendidikan mulai dari prasekolah, sekolah sampai perguruan tinggi merupakan entitas organisasi yang dalam operasionalnya memerlukan dan membutuhkan uang (money) untuk menggerakkan semua sumber daya (resource) yang dimilikinya. Dalam pemahaman Rofiq, A. (2017) menjelaskan bahwa uang ini termasuk sumber daya yang langka dan terbatas. Oleh karena itu perlu dikelola dengan efektif dan efisien agar membantu mencapai tujuan pendidikan. keuangan pendidikan (financial management education), anggaran pendidikan (education budget), pendanaan pendidikan (education funding), dan pembiayaan pendidikan (financing education). Keempat istilah ini menjadi satu kesatuan dalam memaknai konsepsi manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan dan turunannya baik konseptual strategis, taktis, teknis dan operasional.

(Jaenudin & Suroto, 2017) Pengelolaan manajemen keuangan pada setiap instansi atau lembaga baik pendidikan maupun non-pendidikan sangat perlu dilakukan untuk mengatur aktivitas kinerja. Pengelolaan dalam lembaga pendidikan meliputi banyak aspek, salah satunya yaitu pengelolaan keuangan. Pengelolaan keuangan adalah perencanaan,

pengarahan, pemantauan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya moneter dari sebuah organisasi yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Keuangan sekolah perlu dikelola dengan baik. Pengelolaan keuangan sekolah penting untuk dilakukan agar dana yang diperoleh dapat digunakan secara efektif dan efisien. Menurut Hasibuan (2011: 2) menjelaskan bahwa pengelolaan atau manajemen adalah ilmu seni dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengelolaan keuangan sekolah yang baik dapat dilakukan dengan menggunakan asas pemisah tugas, perencanaan, pembukuan setiap transaksi, pelaporan dan pengawasan.

(Kurniady, 2015) Dalam memperhitungkan biaya pendidikan, sekolah dalam menggunakan biaya hanya berdasar pada berapa dana yang ada untuk menjalankan rangkaian kegiatan pembelajaran dan pengajaran, bukan kepada berapa besar dana yang dibutuhkan untuk membiayai kegiatan tersebut, agar mampu mengakomodasi kebutuhan belajar peserta didik. Berdasarkan paparan permasalahan-permasalahan yang telah diungkapkan, sekolah dalam membiayai kegiatan pembelajaran dan pengajaran berdasarkan program yang menjadi prioritas, hanya mengacu pada pengalaman-pengalaman yang sudah dilaksanakan sebelumnya, belum berdasarkan pada kegiatan atau aktivitas apa saja yang seharusnya menjadi fokus pembiayaan, agar proses pendidikan dapat memenuhi kebutuhan belajar peserta didik.

A. Konsep Manajemen Keuangan dan Pembiayaan

(Risa alkurnia, 2015) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Prinsip tersebut selaras dengan reformasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Implementasi Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah (Renstra Ditjen Dikmen) memperhatikan reformasi birokrasi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Reformasi birokrasi tersebut dilaksanakan dengan mengacu pada rencana strategis 2010-2014 dan misi 5K Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yaitu ketersediaan, keterjangkauan, kualitas, kesetaraan, dan kepastian, sebagai landasan perencanaan pelaksanaan program reformasi birokrasi. Selain itu, pelaksanaan reformasi birokrasi Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah juga dilandasi oleh prinsip efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan transparansi.

Manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah.

(Zubaidah, 2016) Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengolahan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan implementasinya di sekolah, manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Pengelolaan keuangan sekolah adalah keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan sekolah. Biaya pendidikan adalah keseluruhan pengeluaran baik yang bersifat uang maupun bukan uang, sebagai ungkapan rasa tanggung jawab semua pihak dan (masyarakat, orang tua, dan pemerintah) terhadap pembangunan pendidikan agar tujuan pendidikan yang dicita-citakan tercapai secara efisien dan efektif, yang harus digali dari berbagai sumber, dipelihara, dikonsolidasikan, dan ditata secara administratif sehingga dapat digunakan secara efisien dan efektif.

(Budaya, 2018) Pembiayaan pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pendidikan, pembiayaan sebagai faktor pendukung. Proses belajar mengajar akan terlaksana berjalan secara maksimal apabila tujuan yang akan dicapai memenuhi persyaratan yang telah ditentukan sesuai dengan perencanaan. Senada disampaikan oleh Fatah (2006) bahwa pembiayaan sangat dibutuhkan untuk kebutuhan operasional, dan penyelenggaraan sekolah yang didasarkan kebutuhan nyata yang terdiri dari gaji, kesejahteraan pegawai, peningkatan kegiatan proses belajar mengajar, pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana, peningkatan pembinaan kesiswaan, peningkatan kemampuan profesional guru, administrasi sekolah dan pengawasan.

(Zubaidah, 2016) Ada beberapa konsep penting dalam pembiayaan pendidikan yaitu:

- Opportunity cost (biaya nyata) dari suatu kegiatan adalah biaya yang digunakan untuk melaksanakan suatu keputusan tentang penggunaan berbagai sumber daya yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu kegiatan, dan bukan untuk tujuan yang lain.
- Monetary expenditure adalah konsep akuntansi yang berhubungan dengan sejumlah pembayaran dengan mata uang untuk pembelian barang atau jasa untuk suatu kegiatan.
- Current expenditure adalah bentuk pengeluaran biaya yang dilakukan dengan segera dan berulang-ulang. Misalnya, pengeluaran biaya untuk gaji guru atau pegawai, pembelian alat belajar, pembayaran listrik berlangganan, air, telepon dan sebagainya.
- Capital expenditure adalah bentuk pengeluaran biaya yang dilakukan untuk jangka waktu yang panjang dan akan diulang sesudah beberapa tahun kemudian. Misalnya pengeluaran biaya

pembangunan gedung sekolah, ruang laboratorium dan sebagainya.

- Imputed annual adalah bentuk pengeluaran biaya untuk menyewa fasilitas.
- Private cost adalah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing individu orang tua atau anggota masyarakat untuk membiayai pendidikan anak-anaknya, misalnya untuk pembelian pakaian seragam, buku pelajaran, dan lain sebagainya.
- Social cost adalah pengeluaran biaya yang dilakukan untuk berlangsungnya pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah, misalnya untuk pembayaran gaji guru atau pegawai, untuk perawatan dan operasional pendidikan, seperti peralatan kantor, listrik, air dan lain sebagainya.
- Current price expenditure dan constant price expenditure adalah konsep biaya yang berhubungan dengan harga barang dan jasa pada sistem pendidikan yang memiliki tendensi kenaikan atau penurunan harga.
- Fixed cost merupakan biaya tetap yang dikeluarkan untuk penggandaan barang-barang modal seperti untuk pembangunan gedung sekolah, penggandaan peralatan sekolah, pembayaran sewa fasilitas sekolah, dan lain sebagainya.
- Total, average, and marginal cost merupakan konsep biaya yang ditujukan untuk menentukan tambahan jumlah siswa yang diterima dan yang berhubungan dengan seluruh biayanya. Total cost adalah biaya yang dikeluarkan untuk keseluruhan biaya pendidikan. Average cost adalah biaya rata-rata yang dikeluarkan untuk suatu jenis dan jenjang pendidikan tertentu. Sedangkan marginal cost adalah biaya yang dikeluarkan untuk setiap satuan pendidikan tertentu yang keadaannya sangat bervariasi.

(Jaenudin & Suroto, 2017) Manajemen keuangan sekolah sangat penting hubungannya dalam pelaksanaan kegiatan sekolah. Ada beragam sumber dana yang dimiliki oleh suatu sekolah, baik dari pemerintah maupun pihak lain. Ketika dana masyarakat atau dana pihak ketiga lainnya mengalir masuk, harus dipersiapkan sistem pengelolaan keuangan yang profesional dan jujur. Pengelolaan keuangan secara umum sebenarnya telah dilakukan dengan baik oleh semua sekolah. Hanya kadar substansi pelaksanaannya yang beragam antara sekolah yang satu dengan yang lainnya. Adanya keragaman ini bergantung pada besar kecilnya tiap sekolah, letak sekolah dan julukan sekolah. Pada sekolah-sekolah biasa yang daya dukung masyarakatnya masih tergolong rendah, pengelolaan keuangannya pun masih sederhana. Sedangkan, pada sekolah-sekolah biasa yang daya dukung masyarakatnya besar, bahkan mungkin sangat besar, tentu saja pengelolaan keuangannya cenderung menjadi lebih rumit. Kecenderungan ini dilakukan karena sekolah harus mampu

menampung berbagai kegiatan yang semakin banyak dituntut oleh masyarakat.

(Arwildayanto, Nina Lamatenggo, 2017) Memahami dan mendalami konsep tentang manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan dari turunan, bisa kita mencermati pemikiran sederhana (simple) tentang manajemen keuangan pendidikan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan pimpinan dalam menggerakkan para bawahannya untuk menggunakan fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan keuangan (penganggaran), pengelolaan berupa pengeluaran (pencairan), penggunaan, pencatatan, pemeriksaan, pengendalian, penyimpanan dana, pertanggungjawaban dan pelaporan uang yang dimiliki oleh suatu institusi (organisasi), termasuk di dalamnya lembaga yang menyelenggarakan layanan pendidikan. Intinya dari manajemen keuangan pendidikan, mengelola uang yang ada dan menyiapkan dan melaksanakan instrumen administratif untuk mencapai hasil yang efektif dan efisien. Manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan menjadi urgen posisinya untuk diaplikasikan, karena secara normatif dan sosiologis entitas sekolah bukanlah lembaga yang bersifat profit, sehingga memberikan tanggung jawab bagi masyarakat dan setiap orang tua siswa, dimana setiap penerimaan lembaga pendidikan harus digunakan untuk peningkatan kualitas dan kuantitas layanan pendidikan yang professional. Hal ini dilandasi; 1) adanya tuntutan untuk mampu mengelola penggunaan dana secara transparan dan akuntabel, 2) meningkatkan efektivitas dan efisiensi biaya, 3) meminimalkan penyalahgunaan dana yang dihimpun, 4) kreatif menggali sumber-sumber pendanaan, 4) menempatkan bendahara yang kompeten dan professional (Santoso, U. & Pambelum, Y.J., 2008).

Dalam penyelenggaraan pendidikan, pembiayaan keuangan merupakan potensi yang sangat menentukan keberhasilan layanan pendidikan dan merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kajian manajemen pendidikan. Urgensi komponen keuangan dan pembiayaan pendidikan merupakan komponen produktif dan strategis yang menentukan terlaksananya layanan pendidikan. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Sudarmanto (2009, 1) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan biaya sosial (social cost) dan biaya pribadi (privat cost) yang digunakan untuk membiayai pendidikan terhadap kualitas pelaksanaan pembelajaran, dan prestasi belajar siswa. Dengan kata lain setiap layanan yang dilakukan lembaga pendidikan tentu memerlukan biaya, baik itu disadari maupun yang tidak disadari. Komponen pembiayaan ini perlu dikelola sebaik-baiknya, agar uang yang diperoleh dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Dari berbagai pemahaman tentang manajemen keuangan pendidikan maupun pengelolaan keuangan pendidikan. Pada pokoknya dapat disederhanakan pemahamannya. dimana pengelolaan keuangan pendidikan dapat dikelompokkan dalam 3 komponen utama, yaitu perencanaan keuangan (financial planning) mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa efek samping yang merugikan, yang kedua pelaksanaan (implementation involves accounting), yaitu kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat, selanjutnya evaluasi

berupa penilaian terhadap pencapaian tujuan dari yang didanai (Jones, 1985).

Dari penjelasan itu, dapat ditarik sintesis, manajemen keuangan pendidikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur mengelola keuangan lembaga pendidikan mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggungjawaban keuangan lembaga pendidikan. Adapun kegiatan inti yang ada dalam manajemen keuangan pendidikan bisa dikelompokkan dalam tiga hal, yaitu: penyusunan anggaran (budgeting), pembukuan (accounting), pemeriksaan (auditing). Jika ketiga komponen ini dilakukan secara professional maka manajemen keuangan pendidikan bisa berjalan dengan efektif dan efisien, guna membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

B. MANAJEMEN KEUANGAN DAN PEMBIAYAAN

Fungsi manajemen keuangan sekolah adalah:

Bersumber dari Wikipedia tentang fungsi manajemen keuangan kemudian diintegrasikan dalam fungsi manajemen keuangan sekolah yaitu :

1. Perencanaan Keuangan, membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
2. Penganggaran Keuangan, tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
3. Pengelolaan Keuangan, menggunakan dana sekolah untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
4. Pencarian Keuangan, mencari dan mengeksplorasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan sekolah.
5. Penyimpanan Keuangan, mengumpulkan dana [sekolah](#) serta menyimpan dan mengamankan dana tersebut.
6. Pengendalian Keuangan, melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan pada [sekolah](#).
7. Pemeriksaan Keuangan, melakukan audit internal atas keuangan [sekolah](#) yang ada agar tidak terjadi penyimpangan.
8. Pelaporan keuangan, penyediaan informasi tentang kondisi keuangan [sekolah](#) sekaligus sebagai bahan evaluasi

Sumber keuangan sekolah:

1. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah, Sumber keuangan yang berasal dari pemerintah baik itu pemerintah pusat, tingkat Propensi, dan pemerintah daerah. Seperti dana bantuan operasional sekolah (BOS). Dan dana bantuan operasional (BOP).
2. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat orang tua/wali siswa, dana yang dikumpulkan dari pengurus BP3/ komite sekolah dari orang tua siswa.
3. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat bukan orang tua/wali siswa, misalnya sponsor dari lembaga keuangan dan

perusahaan, sumbangan perusahaan industri, lembaga sosial donatur, tokoh masyarakat, alumni, dsb.

Pemanfaatan Keuangan Sekolah

UUSPN Tahun 2003 Pasal 48 Ayat 1, pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparan dan akuntabilitas public.

Adapun cara memanfaatkan keuangan sekolah sebaiknya dengan langkah :

1. Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS)
2. Pengadaan dan pengalokasian anggaran berdasarkan RAPBS
3. Pelaksanaan anggaran sekolah
4. Pembukuan keuangan sekolah
5. Pertanggung jawaban keuangan sekolah
6. Pemantauan keuangan sekolah
7. Penilaian kinerja manajemen keuangan sekolah

Perencanaan Keuangan

(Budaya, 2018) Pembiayaan pendidikan memiliki peranan yang sangat penting dalam proses pendidikan, pembiayaan sebagai faktor pendukung. Proses belajar mengajar akan terlaksana berjalan secara maksimal apabila tujuan yang akan dicapai memenuhi persyaratan yang telah ditentukan sesuai dengan perencanaan. Senada disampaikan oleh Fatah (2006) bahwa pembiayaan sangat dibutuhkan untuk kebutuhan operasional, dan penyelenggaraan sekolah yang didasarkan kebutuhan nyata yang terdiri dari gaji, kesejahteraan pegawai, peningkatan kegiatan proses belajar mengajar, pemeliharaan dan pengadaan sarana dan prasarana, peningkatan pembinaan kesiswaan, peningkatan kemampuan profesional guru, administrasi sekolah dan pengawasan.

(Arwildayanto, Nina Lamatenggo, 2017) Dari sisi kegiatan, manajemen keuangan pendidikan, penganggaran dan pembiayaan pendidikan meliputi upaya memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban (Lipham, 1985; Keith, 1991). Hal senada dijelaskan Abdullah (2011;2) mendefinisikan manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan itu sebagai kegiatan mengatur sumber keuangan pendidikan, mengalokasikan, dan mengandalkan uang pendidikan sedemikian rupa sehingga dicapai maksimalisasi dan efektivitas penggunaan dana atau uang untuk penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas tinggi.

(Jaenudin & Suroto, 2017) Fokus manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan bersifat publik, menurut Abdullah (2011;12) merupakan upaya pengelolaan sumber dana yang tersedia di lembaga pendidikan untuk dapat dipergunakan seefektif mungkin, dalam pengertian bahwa dana (uang) yang tersedia itu bisa dipergunakan untuk memberikan layanan pendidikan sesuai dengan perencanaan (budgeting) yang sudah

ditetapkan. Di samping itu, Nawawi (1989,68) menjelaskan manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan bertujuan untuk mengelola keuangan lembaga pendidikan dengan membuat berbagai kebijaksanaan dalam pengadaan, penggunaan keuangan guna mewujudkan kegiatan organisasi lembaga pendidikan berupa kegiatan perencanaan, pengaturan, pertanggungjawaban dan pengawasan keuangan lembaga pendidikan itu sendiri. Turunan tujuan manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan ini menegaskan fungsi manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan menjadi acuan dalam dokumen:

- Perencanaan Keuangan dengan membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
- Penganggaran Keuangan berupa tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
- Pengelolaan Keuangan dengan menggunakan dana lembaga pendidikan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
- Pencarian Keuangan, mencari dan mengeksplorasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan perusahaan.
- Penyimpanan Keuangan berupa mengumpulkan dana lembaga pendidikan serta menyimpan dan mengamankan dana tersebut.
- Pengendalian Keuangan berupa evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan pada perusahaan.
- Pemeriksaan Keuangan, melakukan audit internal atas keuangan lembaga pendidikan yang ada agar tidak terjadi penyimpangan.
- Pelaporan keuangan, penyediaan informasi tentang kondisi keuangan lembaga pendidikan sekaligus sebagai bahan evaluasi.

Aktivitas manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan di atas menjadi indikator bagi keberhasilan satuan pendidikan dalam mengelola keuangan dan pembiayaan pendidikan.

Bahwa hal pertama yang dilakukan pada perencanaan keuangan dan pembiayaan adalah dengan mengadakan rapat yang membahas tujuan strategis dalam jangka waktu tertentu misalnya jangka waktu pendek, menengah dan panjang. Selanjutnya pihak sekolah mengadakan rapat untuk menyusun Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS). Rapat komite dilakukan dengan melibatkan pihak sekolah, komite sekolah dan wali murid. Rapat komite membahas mengenai keberlangsungan aktivitas pembiayaan yang disusun dalam RAPBS sebagai gambaran mengenai pendapatan dan pengeluaran atau belanja sekolah dalam jangka waktu tertentu yaitu jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Perencanaan anggaran belanja sekolah disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing sekolah yang sudah ditentukan sebelumnya berdasarkan hasilrapat. Pembagian proporsi biaya tersebut untuk kebutuhan sekolah seperti sarana dan prasarana, pengembangan SDM guru, honor GTT, biaya perjalanan, biaya perawatan sekolah, pembelian bahan habis pakai, peningkatan akademik siswa, dan

keperluan-keperluan lainnya terkait dengan proses belajar mengajar dikelas.

Implementasi

(Jaenudin & Suroto, 2017) Implementasi atau pengelolaan keuangan sekolah dialokasikan sesuai dengan RAPBS (Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) dan kebutuhan yang sudah dianggarkan sebelumnya, sedangkan jika ada biaya-biaya lain yang tidak terduga dibiayai dari dana yang belum terpakai. Namun dalam pelaksanaannya di beberapa sekolah masih terdapat kendala karena penggunaan dana yang meyeluruh dan dana bantuan dari BOSN (Bantuan Operasional Sekolah Nasional) diberikan secara rutin 3 bulan sekali. Kontribusi antara kepala sekolah dan bendahara menunjukkan kerjasama yang sangat baik sehingga beberapa program kegiatan pengembangan dapat terealisasi dengan cukup baik. Meskipun semua operasional sekolah sudah dibiayai oleh dana BOS, pengembangan sarana prasarana sekolah masih kurang maksimal. Hal ini dikarenakan tata kelola keuangan belum terealisasi dengan baik sesuai dengan harapan mengingat kebutuhan masing-masing sekolah berbeda.

(Kurniady, 2015) Dana yang dialokasikan kedalam program-program yang menjadi prioritas, dan kemampuan mengajar tenaga pendidik, mengakomodasi atau memfasilitasi peningkatan hasil belajar peserta didik agar sesuai dengan kebutuhan belajarnya. Peningkatan kemampuan dan keterampilan Kepala Sekolah dalam mengelola pembiayaan pendidikan untuk memanfaatkan dana yang dialokasikan pada program prioritas, sehingga proses belajar mengajar sesuai dengan kebutuhan belajar peserta didik. Kejelasan pendistribusian dana untuk membiayai program-program yang menjadi prioritas. Perencanaan pembiayaan pendidikan atau penganggaran yang dilakukan oleh Kepala Sekolah, memfokuskan pada memilih program prioritas yang paling utama untuk dibiayai dalam mendukung peningkatan proses belajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Evaluasi

(Kurniady, 2015) Evaluasi merupakan upaya pemberian pertimbangan nilai keberhasilan suatu program sebagai bahan untuk pembuatan keputusan mengenai kelanjutan program, pengembangan program dan atau penghentian program. Berdasarkan hal tersebut, evaluasi ini diarahkan pada pelaksanaan program atau kegiatan yang menjadi skala prioritas.

(Jaenudin & Suroto, 2017) Pertanggungjawaban keuangan sekolah menyangkut seluruh pengeluaran dana sekolah dalam kaitannya dengan apa yang telah dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi dan pertanggung jawaban harus dilakukan untuk mengetahui penggunaan dana yang telah dikeluarkan karena menyangkut kepentingan

(pemerintah, komite, dan wali murid). Dalam proses evaluasi dan pertanggung jawaban ada beberapa hal yang akan dibahas yaitu meliputi hal apa saja yang telah dilakukan, sesuai atau tidak dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya serta untuk merumuskan langkah berikutnya apabila ada yang tidak sesuai dengan rencana awal. Proses evaluasi pada dilakukan secara rutin yang dilakukan setiap 3 bulan sekali, karena setiap akhir tahun anggaran sekolah dituntut untuk mempertanggung jawabkan setiap dana yang dikeluarkan selama tahun anggaran.

Pertanggungjawaban Keuangan Sekolah

Pengeluaran keuangan sekolah dari sumber manapun harus dipertanggung jawabkan, hal tersebut merupakan bentuk transparansi dalam pengelolaan keuangan. Namun demikian prinsip transparansi dan kejujuran dalam pertanggung jawaban tersebut harus tetap dijunjung tinggi. Dalam kaitan dengan pengelolaan keuangan tersebut, yang perlu diperhatikan oleh bendaharawan adalah:

1. Semua pemasukan dan pengeluaran atau pembelanjaan tertulis dalam pembukuan keuangan.
2. Membuat laporan pertanggung jawaban keuangan sekolah.
3. Mempertanggung jawaban keuangan sekolah kepada dinas terkait.
4. Mempertanggung jawaban keuangan sekolah kepada oleh kepala sekolah dan bendahara kepada komite sekolah, tenaga penganjar dan tenaga kependidikan

Program Manajemen Keuangan dan pembiayaan

Perencanaan Keuangan yang Strategis

Pembuatan rencana strategis memerlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Misi, tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek perlu dirumuskan pimpinan sekolah
2. Tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, dan target yang ingin dicapai berdasarkan kondisi riil sekolah perlu dipahami oleh seluruh warga sekolah.
3. Berdasarkan kondisi riil sekolah, maka dirumuskan perencanaan keuangan yang strategis.
4. Perencanaan keuangan strategis sudah dirumuskan, menjadi bahan masukan pada pengembangan misi dan tujuan sekolah pada periode berikutnya

C. Rangkuman

1. Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan disekolah. Sebagaimana yang terjadi disubstansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Manajemen keuangan sekolah adalah sesuatu yang sangat penting dalam mendukung kualitas pendidikan. Semua administrasi keuangan dan pertanggung jawabannya ditentukan oleh undang-undang yang ada.
2. Undang-Undang nomer 20 tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Tujuan manajemen keuangan sekolah yaitu untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah, meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah dan meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah. sedangkan fungsi manajemen keuangan antara lain: perencanaan keuangan, penganggaran keuangan, pengelolaan keuangan, pencarian keuangan, penyimpanan keuangan, pengendalian keuangan, pemeriksaan keuangan, dan pelaporan keuangan.
3. Pembiayaan pendidikan diperoleh dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, kabupaten dan kota serta propinsi maupun masyarakat dan dunia usaha. Pembiayaan pendidikan direncanakan berdasarkan pada kebutuhan sekolah sesuai dengan skala prioritas yang meliputi: gaji guru, gaji pegawai, kesejahteraan, peningkatan sumber daya manusia, pembiayaan sarana dan prasarana dan peningkatan potensi siswa dan guru. Perwujudan pembiayaan pendidikan diimplementasikan dalam peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan serta melakukan bimbingan secara intensif kepada siswa terutama menghadapi ujian akhir nasional. Untuk di luar proses belajar mengajar diberikan pengembangan bakat dan minat siswa yang didukung dengan sarana dan prasarana yang maksimal. Manajemen keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan-kegiatan proses belajar-mengajar disekolah bersama komponen-komponen lain, dengan kata lain setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya, baik itu disadari maupun tidak disadari.

D. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Pengelolaan manajemen keuangan pada setiap instansi atau lembaga baik pendidikan maupun non-pendidikan sangat perlu dilakukan untuk mengatur...
 - a. Aktifitas program
 - b. Aktivitas kinerja
 - c. Aktivitas individu
 - d. Aktivitas organisasi

2. Pengelolaan dalam lembaga pendidikan meliputi banyak aspek, antara lain adalah...
 - a. Pengelolaan keuangan
 - b. Pengelolaan perencanaan
 - c. Pengelolaan manajemen
 - d. Pengelolaan administrasi

3. Yang dimaksud dengan pengelolaan keuangan adalah.....,
 - a. perencanaan, pengarahan, pemantauan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya moneter dari sebuah organisasi yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi..
 - b. Pengadministrasian, pengarahan, pemantauan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya moneter dari sebuah organisasi yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi,
 - c. Pengontrolan, pemantauan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya moneter dari sebuah organisasi yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi..
 - d. Penataan, perencanaan, pengarahan, pemantauan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya moneter dari sebuah organisasi yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi..

4. Keuangan sekolah perlu dikelola dengan baik. Pengelolaan keuangan sekolah penting untuk dilakukan agar
 - a. Sumber dana yang diperoleh dapat digunakan secara efektif dan efisien
 - b. Anggaran dapat dialokasikan dengan tepat
 - c. Dana yang diperoleh dapat digunakan secara efektif dan efisien
 - d. Alokasi dana dapat disosialisasikan dengan baik

5. Dalam memperhitungkan biaya pendidikan, sekolah dalam menggunakan biaya hanya berdasar pada berapa dana yang ada untuk menjalankan rangkaian kegiatan pembelajaran dan pengajaran, bukan kepada

- a. Berapa besar dana yang dibutuhkan untuk membiayai kegiatan tersebut
 - b. Berapa banyak jumlah pendonor kegiatan
 - c. Berapa banyak terserap dana anggaran
 - d. Berapa realisasi dibandingkan dengan jumlah penerima dan pendonor
6. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip...
- a. Kemanjuran, keadilan, objektivitas, keterbukaan
 - b. Keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik
 - c. Kemasyuran, pengelolaan, kemandirian, kedewasaan
 - d. Pertanggungjawaban, subjektivitas, keadilan, transparansi
7. Manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ ketatausahaan keuangan yang meliputi
- a. Pengelolaan, perkiraan, pengadiminstrasian dan evaluasi
 - b. Penataan, pencatatan, pengkordinasian dan supervisi
 - c. Pengelolaan, pendataan, peleporan, evaluasi
 - d. Pencatatan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan.
8. Beberapa prinsip pembiayaan pendidikan adalah sebagai berikut, kecuali...
- a. Opportunity
 - b. Monetary expenditure
 - c. Current expenditure
 - d. Asset expenditure
9. Pengeluaran biaya yang dilakukan untuk berlangsungnya pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah, misalnya untuk pembayaran gaji guru atau pegawai, untuk perawatan dan operasional pendidikan, seperti peralatan kantor, listrik, air dan lain sebagainya.....
- a. Social cost
 - b. Current price expenditure
 - c. Fixed cost
 - d. Total cost
10. Fungsi manajemen keuangan adalah sebagai berikut, kecuali.....
- a. Perencanaan Keuangan, membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.

- b. Penganggaran Keuangan, tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
- c. Pengelolaan Keuangan, menggunakan dana sekolah untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
- d. Pencarian Keuangan, memanfaatkan sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan sekolah.

KUNCI JAWABAN

1. B
2. A
3. A
4. C
5. A
6. B
7. D
8. D
9. A
10. D

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Lembaga pendidikan dari semua jenjang pendidikan mulai dari prasekolah, sekolah sampai perguruan tinggi merupakan entitas organisasi yang dalam operasionalnya memerlukan dan membutuhkan uang (money) untuk menggerakkan semua sumber daya (resource) yang dimilikinya. Jelaskan makna dari kalimat ini !
2. Sebutkan 4 prinsip pengelolaan dana pendidikan menurut UU RI Nomor 20 Tahun 2003 pasal 48.
3. Sebutkan 10 konsep penting dalam pembiayaan pendidikan !
4. Jelaskan apa yang dimaksud dengan social cost dalam pembiayaan pendidikan !

5. Identifikasikan 3 sumber keuangan sekolah !

KUNCI JAWABAN

1. Dalam pemahaman menjelaskan bahwa uang ini termasuk sumber daya yang langka dan terbatas. Oleh karena itu perlu dikelola dengan efektif dan efisien agar membantu mencapai tujuan pendidikan. keuangan pendidikan (financial management education), anggaran pendidikan (education budget), pendanaan pendidikan (education funding), dan pembiayaan pendidikan (financing education). Keempat istilah ini menjadi satu kesatuan dalam memaknai konsepsi manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan dan turunannya baik konseptual strategis, taktis, teknis dan operasional.
2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.
3. 10 Konsep penting dalam pembiayaan pendidikan adalah:
 - a. Opportunity cost
 - b. Monetary expenditure
 - c. Current expenditure
 - d. Capital expenditure
 - e. Imputed annual
 - f. Private cost
 - g. Social cost
 - h. Current price expenditure
 - i. Fixed cost
 - j. Total, average
4. Social cost adalah pengeluaran biaya yang dilakukan untuk berlangsungnya pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah, misalnya untuk pembayaran gaji guru atau pegawai, untuk perawatan dan operasional pendidikan, seperti peralatan kantor, listrik, air dan lain sebagainya
5. 3 sumber keuangans ekolah:
 - a. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh pemerintah, Sumber keuangan yang berasal dari pemerintah baik itu pemerintah pusat, tingkat Propensi, dan pemerintah daerah. Seperti dana bantuan operasional sekolah (BOS). Dan dana bantuan operasional (BOP).

- b. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat orang tua/wali siswa, dana yang dikumpulkan dari pengurus BP3/ komite sekolah dari orang tua siswa.
- c. Biaya pendidikan yang dikeluarkan oleh masyarakat bukan orang tua/wali siswa, misalnya sponsor dari lembaga keuangan dan perusahaan, sumbangan perusahaan industri, lembaga sosial donatur, tokoh masyarakat, alumni, dsb.

Kunci Jawaban:

:
Pedoman Penskoran::
No 1 Skor maksimal 5
No 2 Skor maksimal 5
No 3 Skor maksimal 5
No 4 Skor maksimal 5
No 5 Skor maksimal 5
Total skor = 25
Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /2,5) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Manajemen Keuangan dan Pembiayaan ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul :

Implikasi Manajemen Keuangan Sekolah terhadap Kualitas Pendidikan

Oleh: David Wijaya

Pada <http://bpkpenabur.or.id/wp-content/uploads/2015/10/jurnal-No13-Thn8-Desember2009.pdf#page=88>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel pengayaan maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

- Mulyasa, E. 2014. *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi.*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wijaya, David (2009). *Implikasi Manajemen Keuangan Sekolah terhadap Kualitas Pendidikan*, Jakarta: Jurnal Pendidikan Penabur, No 11 Tahun kr 4. : <http://bpkpenabur.or.id/wp-content/uploads/2015/10/jurnal-No13-Thn8-Desember2009.pdf#page=88>
- Arwildayanto, Nina Lamatenggo, dan W. T. S. (2017). *Manajemen Keuangan dan Pembiayaan Pendidikan*. Retrieved from file:///C:/Users/ASUS/Downloads/Buku-Manajemen-Keuangan-dan-Pembiayaan-Jilid-I.pdf
- Budaya, B. (2018). MANAJEMEN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN PADA SEKOLAH DASAR YANG EFEKTIF, 18. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/235000-manajemen-pembiayaan-pendidikan-pada-sek-ff723531.pdf>
- Jaenudin, A., & Suroto. (2017). ANALISIS PENGELOLAAN DAN PENGAWASAN KEUANGAN SEKOLAH DI SD NEGERI SE-KECAMATAN WAY TUBA. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/172120-ID-analisis-pengelolaan-dan-pengawasan-keuang.pdf>
- Kurni, D. K., & Susanto, R. (2018). PENGARUH KETERAMPILAN MANAJEMEN KELAS TERHADAP KUALITAS PROSES PEMBELAJARAN DI SEKOLAH DASAR PADA KELAS TINGGI, 2. Retrieved from <http://ratnawati.weblog.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/sites/5930/2019/03/PENGARUH-KETERAMPILAN-MANAJEMEN-KELAS-TERHADAP-KUALITAS-PROSES-PEMBELAJARAN-DI-SEKOLAH-DASAR-PADA-KELAS-TINGGI-.pdf>
- Kurniady, D. A. (2015). PENGELOLAAN PEMBIAYAAN SEKOLAH DASAR DI KABUPATEN BANDUNG. Retrieved from <http://jurnal.upi.edu/file/4.pdf>
- Risa alkurnia, A. A. (2015). *Pengelolaan Manajemen Keuangan Pada Lembaga Pendidikan*. Retrieved from <http://jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/snpe/article/download/10710/8387>
- Zubaidah, S. (2016). MANAJEMEN KEUANGAN DAN BIAYA PENDIDIKAN DI MADRASAH TSANAWIYAH NURUL MUJTAHIDIN. Retrieved from https://www.academia.edu/37092091/MANAJEMEN_KEUANGAN_DAN_BIAYA_PENDIDIKAN



**MODUL SESI 9
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 9
MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT**

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**

MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu mengidentifikasi konsep dan merancang program Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat dengan kondisi di lapangan

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Membuat deskripsi implementasi dan merancang program hubungan sekolah dan masyarakat secara aktual di tingkat sekolah.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 10 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

Keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana dan prasarana oleh sekolah saja tapi

keberhasilan pendidikan harus adanya kerja sama antara sekolah, masyarakat dan keluarga.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan formal yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan dan memiliki peran penting dalam mengembangkan wawasan ilmu pengetahuan kepada setiap orang untuk bekal dikemudian hari. Maka dari itu untuk menjadikan sekolah sebagai lembaga pendidikan yang baik diperlukan kerjasama dari segenap civitas akademik serta mendapat dukungan dari lingkungan masyarakat dan bahkan mendapatkan dukungan dari pemerintah. Untuk menjadikan sekolah sebagai lembaga pendidikan formal yang baik dibutuhkan sebuah program-program yang mendukung untuk meningkatkan kualitas pendidikan tersebut. Program sekolah tentunya tidak akan lancar apabila tidak mendapat dukungan masyarakat. Jadi pemimpin sekolah harus terus membina hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat.

Sekolah perlu banyak memberi informasi kepada masyarakat mengenai program-program sekolah yang akan dijalankan kepada masyarakat dan apa saja permasalahan yang dihadapi sekolah jika menjalankan program tersebut. Hal itu dilakukan untuk mendapatkan simpati dan partisipasi masyarakat. Oleh karena itu lembaga pendidikan dituntut untuk memiliki kerja sama yang baik antara pihak sekolah dengan pihak lingkungan luar baik instansi atasan ataupun dengan masyarakat yang dapat terwujud dengan adanya manajemen hubungann sekolah dan masyarakat yang baik.

A. Konsep Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

(Susanto, 2017) Manajemen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dengan proses merencanakan, mengorganisir, dan mengendalikan untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai. (Andi rasyid pananrangi, 2017) Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap organisasi dari pemberdayaan, pemanfaatan, dan juga penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Susanto, 2011) Manajemen yang dilakukan disekolah ada kaitannya dengan fungsi tugas guru dan tugas civitas akademik disekolah, suatu manajemen yang dilakukan didalam pengelolaan kelas disebut manajemen kelas. Manajemen kelas dilakukan oleh seorang guru untuk membuat suasana kelas menjadi kondusif dan tenang sehingga peserta didik dapat melakukan kegiatan belajar mengajar dengan efektif. Didalam lembaga pendidikan formal (sekolah) harus adanya kerjasama dari semua pihak. Pihak sekolah harus menjalin kerjasama yang baik pada semua pihak di luar lingkungan sekolah yaitu lingkungan masyarakat.

(Cucun Sunaengsih, 2017) Hubungan sekolah dan masyarakat diartikan sebagai suatu proses komunikasi dengan tujuan meningkatkan

pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta berupaya dalam memperbaiki sekolah. Manfaat dari hubungan sekolah dan masyarakat yaitu menambah simpati masyarakat yang dapat meningkatkan harga diri sekolah, serta dukungan masyarakat terhadap sekolah secara spiritual dan material/finansial. (munirwan umar, 2016) Sekolah merupakan sistem lembaga pendidikan terbuka terhadap lingkungan pendukungnya yaitu lingkungan masyarakat. Sebagai sistem terbuka sekolah harus menerima berbagai macam masukan, ide-ide dan pendapat yang dikeluarkan oleh masyarakat. Dan sebaliknya masyarakat juga harus menerima dan berpartisipasi terhadap program-program yang dilakukan oleh pihak sekolah. Dengan adanya kerjasama yang baik antara sekolah dan masyarakat sekitarnya maka sekolah akan merealisasikan apa yang di cita-citakan sekolah dan masyarakat sekitar.

(Cucun Sunaengsih, 2017) Dalam hubungan sekolah dan masyarakat ada beberapa jenis hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat, yaitu :

1. Pertama Hubungan Deduktif, yaitu hubungan kerjasama dalam hal mendidik anak/murid, antara guru di sekolah dan orang tua didalam keluarga.
2. Kedua Hubungan Kultural, yaitu kerjasama antara sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat sekolah itu berada.
3. Dan yang ketiga Hubungan kerjasama antara sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi-instansi resmi lain, baik swasta maupun pemerintah, seperti hubungan kerjasama sekolah dengan sekolah-sekolah lain, dengan kepala pemerintah setempat, jawatan penerangan, jawatan pertanian, perikanan dan peternakan, dengan perusahaan-perusahaan negara atau swasta yang berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan pendidikan pada umumnya.

(Cucun Sunaengsih, 2017) Dalam hubungan sekolah dengan masyarakat hendaklah selalu berpegang kepada prinsip-prinsip yang dijadikan landasan atau pedoman bagi tindakan dan kebijaksanaan yang akan diambil. Adapun prinsip-prinsip hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dirangkum sebagai berikut :

1. Kerjasama harus dimodali dengan itikad baik untuk menciptakan citra baik tentang pendidikan.
2. Pihak awam dalam berperan serta membantu dan merealisasikan program sekolah, hendaknya menghormati dan menaati ketentuan atau peraturan yang berlaku disekolah.
3. Berkaitan dengan prinsip dan teknis edukatif, sekolahlah yang lebih berkewajiban dan lebih berhak menanganinya.

4. Segala saran yang berkaitan dengan kepentingan sekolah harus disalurkan melalui lembaga resmi yang bertanggungjawab dalam melaksanakannya.
5. Partisipasi atau peran serta masyarakat tidak saja dalam bentuk gagasan/usul/saran tetapi juga berikut organisasi dan kepengurusannya yang dirasakan benar-benar bermanfaat bagi kemajuan sekolah.
6. Peran serta masyarakat tidak dibatasi oleh jenjang sekolah tertentu sepanjang tidak mencampuri urusan teknis edukatif/akademis.
7. Peran serta masyarakat akan bersifat konstruktif, apabila mereka sebagai orang awam diberi kesempatan mempelajari dan memahami permasalahan serta cara pemecahannya bagi kepentingan dan kemajuan sekolah.
8. Supaya sukses dalam “saling berperan serta”, haruslah dipahami betul nilai, cara kerja dan pola hidup yang ada dalam masyarakat.
9. Kerjasama harus berkembang secara wajar, diawali dari paling sederhana, berkembang hingga hal-hal yang lebih besar.
10. Efektivitas keikutsertaan para awam perlu dibina hingga layak dalam mengembangkan gagasan/pertemuan, saran, kritik sampai pada usaha pemecahan dan pencapaian keberhasilan bagi kemajuan sekolah. (munirwan umar, 2016)

Yang menjadi tugas pokok atau beban kerja suatu sekolah tentang hubungannya dengan masyarakat yaitu :

1. Memberikan suatu informasi kepada masyarakat, menyampaikan sebuah ide dan gagasan kepada masyarakat yang membutuhkannya.
2. Membantu kepala sekolah dalam melakukan tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat yang memerlukannya.
3. Membantu kepala sekolah mempersiapkan bahan-bahan tentang permasalahan dan informasi yang akan disampaikan untuk menarik perhatian masyarakat pada saat tertentu.
4. Membantu kepala sekolah dalam mengembangkan rencana dan kegiatan lanjutan yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat sebagai akibat dari komunikasi timbal balik dengan pihak luar yang dapat menumbuhkan atau kegiatan yang telah dilakukan oleh sekolah.

B. Tujuan Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

(Darmadi, 2015) Tujuan hubungan sekolah dan masyarakat dapat ditinjau dari dua dimensi yaitu kepentingan sekolah dan kebutuhan masyarakat, yaitu sebagai berikut :

- ❖ Tujuan Hubungan Sekolah dan Masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan sekolah antara lain :
 1. Memelihara kelangsungan hidup sekolah.
 2. Meningkatkan mutu pendidikan disekolah.
 3. Memperlancar kegiatan belajar mengajar.
 4. Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.
- ❖ Tujuan Hubungan Sekolah dan Masyarakat berdasarkan dimensi kebutuhan masyarakat antara lain :
 1. Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
 2. Memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat.
 3. Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.
 4. Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya.

(Imaniyah, 2016) Tujuan secara umum mengenai Hubungan Sekolah dan Masyarakat yaitu :

1. Untuk memberikan berita kepada semua orang tentang cerita sukses yang telah dicapai sekolah.
2. Untuk meningkatkan mutu pendidikan
3. Untuk mengubah sudut pandang masyarakat luas mengenai sekolah dengan adanya kegiatan-kegiatan baru yang dilakukan sekolah.
4. Untuk memperkenalkan sekolah kepada masyarakat luas.
5. Untuk menciptakan identitas citra yang baru.

C. Struktur Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

(Nurdinah Hanifah, 2016) Struktur sosial merupakan suatu hubungan timbal balik antara peranan yang mengacu pada perilaku didalam masyarakat. Struktur didalam sekolah yaitu kepala sekolah, guru, pegawai, pesuruh, murid-murid, yang masing-masing mempunyai peranan yang berbeda-beda. Dalam struktur sosial sekolah kepala sekolah memiliki kedudukan tertinggi, dan yang lainnya yang rendah. Didalam kelas guru memiliki posisi yang lebih tinggi dan murid memiliki posisi yang rendah. (Pairin, 2015) Struktur sosial disekolah yaitu :

1. Kedudukan seseorang dalam struktur sosial disekolah : Didalam struktur disekolah dalam kedudukannya. Guru diharapkan mematuhi kepala sekolah untuk murid-murid rajin belajar akan

tetapi peranan melakukannya berbeda-beda menurut kepribadian seseorang. Seorang murid memiliki kedudukan sebagai pelajar. Dalam melaksanakan kedudukannya setiap orang memiliki cara masing-masing.

2. Kedudukan guru dalam struktur sosial disekolah : Dalam undang-undang republik indonesia no 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pasal 1 ayat 5 disebutkan bahwa " Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan". Dalam kedudukan guru memiliki kedudukan lebih rendah dari kepala sekolah sehingga guru harus mematuhi segala perintah kepala sekolah mengenai sekolah. Kedudukan guru dalam struktur sosial disekolah pun berbeda beda misalnya guru sd lebih rendah dari guru SMP dan guru SMP lebih rendah dari guru SMA. Kedudukan guru juga ditentukan dengan rentang usia, usia yang lebih tua mengharapakan rasa hormat dari guru yang lebih muda.
3. Hubungan Guru dengan Murid : Hubungan guru dengan murid disekolah harus baik. Guru didalam kelas pada umumnya memiliki kedudukan yang lebih tinggi dibanding murid. Guru didalam kelas memiliki peran penting dalam mendidik peserta didik agar memiliki pengetahuan yang luas. Karena pada dasarnya guru adalah seseorang yang bertanggungjawab atas ilmu yang di dapatkan murid-muridnya, apabila ilmu yang di sampaikan dapat di terima dengan baik oleh si murid maka guru dapat di katakan berhasil dalam mengajar. Untuk mewujudkan hal tersebut salah satu hal yang harus di lakukan seorang guru adalah membangun hubungan yang baik dengan murid-muridnya. Dikatakan hubungan yang dijalin dengan baik antara guru dan murid akan sangat berpengaruh dengan penerimaan ilmu yang disampaikan, dengan kata lain semakin akrab murid dengan gurunya maka semakin besar kemungkinan si murid dapat menyerap ilmu yang di berikan gurunya dengan baik.
4. Struktur Sosial Orang Dewasa di Sekolah : Sekolah mempunyai struktur yang sudah diatur dan disepakati bersama. Mulai dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru dan jajaran staff administrasi. Di sekolah swasta juga terdapat pemilik yayasan dan beberapa pemilik lainnya. Dalam kasus ini akan membahas kepala sekolah yang dapat di sebut sebagai orang tua di sekolah bagi parah warga sekolah sekaligus menjadi penghubung antara sekolah dan pemilik yayasan. Kepala sekolah akan bertindak mengatur dan mengarahkan bagaimana proses pendidikan akan di jalankan, dengan berbagai keputusannya yang diambil maka kepala sekolah

secara langsung bertanggung jawab penuh atas apa saja yang terjadi di sekolah baik saat dalam proses belajar mengajar maupun di luar proses tersebut. Kepala sekolah disebut sebagai penghubung dengan yayasan karena hanya melalui kepala sekolah lah pihak sekolah dapat mengajukan permintaan ataupun perubahan kebijakan yang akan dan atau sedang di jalankan. Dapat di simpulkan kepala sekolah adalah orang tua dari guru-guru dan para staff, sedangkan guru menjadi orang tua bagi murid di masing-masing kelas yang di bina nya.

5. Struktur sosial murid-murid disekolah : Hubungan yang baik sesama murid diperlukan, struktur ini dipandang sebagai suatu persahabatan. Contoh struktur sosial murid-murid yang formal seperti ketua OSIS yang telah mempunyai bentuk resmi menurut pemerintah.

D. Program Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

(Wati, 2015) Perencanaan program kerja manajemen hubungan sekolah dan masyarakat dilaksanakan oleh semua civitas akademik dan masyarakat. Program kegiatan ini dilaksanakan pada awal tahun ajaran baru oleh kepala sekolah setelah mendapat masukan dari dewan guru dan disosialisasikan pada awal rapat ditahun ajaran baru untuk memperoleh masukan-masukan dari komite, masyarakat dan wali siswa. Setelah mendapat banyak masukan dari berbagai pihak yaitu komite, masyarakat dan wali siswa selanjutnya dibuatlah ketetapan program

Program-program kegiatan manajemen hubungan sekolah dan masyarakat adalah sebagai berikut :

1. Analisis kebutuhan keterlibatan masyarakat dalam penyelenggaraan sekolah.
2. Penyusunan program hubungan sekolah dan masyarakat
3. Pembagian tugas melaksanakan program hubungan sekolah dengan masyarakat.
4. Menciptakan hubungan sekolah dengan orang tua peserta didik.
5. Mendorong orang tua menyediakan lingkungan belajar yang efektif.
6. Mengadakan komunikasi dengan tokoh masyarakat.
7. Mengadakan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta.
8. Mengadakan kerjasama dengan organisasi sosial keagamaan.
9. Pemantauan hubungan sekolah dan masyarakat.
10. Penilaian kinerja hubungan sekolah dengan masyarakat.

(Cucun Sunaengsih, 2017) Bentuk-bentuk operasional dari hubungan sekolah dan masyarakat bisa bermacam-macam tergantung

pada kreativitas sekolah, kondisi dan situasi sekolah, fasilitas dan sebagainya, seperti :

1. Dibidang Sarana Akademik
Tinggi atau rendahnya prestasi lulusan (kuantitas dan kualitas), penelitian, karya ilmiah, dan lain-lain.
2. Dibidang prasarana pendidikan
Gedung atau bangunan sekolah termasuk ruang-ruang belajar, ruang pratikum, ruang kantor dan sebagainya.
3. Dibidang sosial
Partisipasi sekolah dengan masyarakat sekitarnya seperti kerja bakti, perayaan-perayaan hari besar nasional atau keagamaan dan sebagainya.
4. Kegiatan karyawisata
bisa dijadikan sarana hubungan sekolah dan masyarakat seperti bisa membawa atribut sekolah disaat mengikuti karyawisata sehingga dapat dikenal luas oleh lingkungan luar. Siswa dengan menaati peraturan, sopan santun dalam mengikuti karyawisata akan memberikan kesan baik kepada masyarakat.
5. Kegiatan olahraga dan kesenian
Dapat merupakan sarana hubungan sekolah dan masyarakat, contohnya dalam kegiatan lomba antar sekolah akan membawa keunggulan dari sekolah masing-masing dan sekolah tersebut akan dikenal oleh masyarakat.
6. Menyediakan fasilitas sekolah untuk kepentingan masyarakat sekitar sepanjang tidak mengganggu kelancaran PBM
7. Mengikutsertakan civitas akademika sekolah dalam kegiatan-kegiatan masyarakat sekitar.
8. Mengikutsertakan tokoh-tokoh, pemuka-pemuka, pakar-pakarmasyarakat dalam kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler sekolah.

Perencanaan Program kerja hubungan sekolah dengan masyarakat dibagi menjadi dua, yaitu :

1. Program Kerja Rutin (Jangka Pendek)
Program kerja ini dilakukan secara terus menerus dan kronologis. Contoh dari program kerja rutin disekolah yaitu melaksanakan upacara bendera hari senin.
2. Program kerja insidentil (Jangka Panjang)
Program kerja ini suatu kegiatan yang dilakukan pada waktu tertentu. Contoh dari program kerja ini yaitu menyelenggarakan rapat tahunan kepada pihak sekolah dan orang tua murid, menginformasikan kegiatan-kegiatan sekolah.

E. Pelaksanaan Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

(Bakri, Harun, & Ibrahim, 2017) Pelaksanaan manajemen hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka peningkatan mutu pendidikan perlu dilakukan sesuai dengan perencanaan program kerja sekolah. Dalam pelaksanaan hubungan sekolah dan masyarakat ini dilaksanakan oleh semua pihak dengan melibatkan semua pihak diharapkan meningkatkan mutu sekolah. Pelaksanaan program hubungan sekolah dengan masyarakat yaitu :

1. Dibentuk nya komite sekolah.
2. Melibatkan orang tua siswa dalam pembelajaran disekolah, dengan menginformasikan kepada orang tua tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan disekolah.
3. Setelah itu memberikan informasi kepada masyarakat luas mengenai program apa saja yang dilakukan sekolah.

(Imaniyah, 2016) Pelaksanaan kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat pada lembaga pendidikan terdiri atas dua cara, yaitu :

1. Pelaksanaan kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat secara internal (ke dalam), dalam hal ini dimaksudkan untuk menjalin hubungan di lembaga pendidikan khususnya yaitu hubungan guru dengan siswa.
2. Pelaksanaan kegiatan hubungan sekolah dan masyarakat secara eksternal (ke luar), Pelaksanaan kegiatan secara eksternal dilaksanakan dengan tujuan mempererat hubungan dengan masyarakat atau instansi di luar lembaga.

Ada beberapa teknik yang berhubungan dengan masyarakat dalam lembaga pendidikan antara lain:

1. Laporan pada orangtua
2. Majalah sekolah
3. Pameran sekolah
4. Kunjungan ke sekolah oleh orang tua murid
5. Kunjungan ke rumah murid
6. Melalui penjelasan yang diberikan oleh sekolah
7. Laporan tahunan.

(Wati, 2015) Untuk mensukseskan program hubungan sekolah dan masyarakat, digunakan beberapa teknik yaitu :

1. Teknik pertemuan tatap muka kelompok
Contoh penerapan teknik tersebut yaitu pada saat sekolah mengadakan acara perpisahan siswa/siswi yang sudah lulus sekolah dan sekolah membentuk panitia acara yang didalamnya tersdapat susunan kepanitian yang terdiri dari unsur komite sekolah, wali murid dan pihak sekolah disitu terbentuklah kebersamaan dan saling bekerjasama untuk mensukseskan acara tersebut. Kegiatan

tersebut dimeriahkan dengan berbagai macam penampilan seperti membaca puisi, menari, menyanyi, dance, bermain alat musik, sehingga orang tua siswa dapat melihat prestasi anak-anak nya berkat bimbingan guru-guru pembinaanya, dan bahkan dengan diadakan acara tersebut sekolah juga bisa memberitahukan kepada seluruh yang menyaksikan acaranya mengenai keunggulan sekolah, prestasi-prestasi yang didapat sekolah dan strategi yang dilakukan sekolah untuk membimbing murid untuk memiliki bakat dan memiliki prestasi dan selanjutnya dapat memberikan citra yang baik dari masyarakat kepada sekolah.

2. Teknik pertemuan tatap muka individu

Teknik pertemuan tatap muka individu juga digunakan sekolah didalam hubungan sekolah dan masyarakat. Contoh dari teknik ini yaitu pada saat ada salah satu siswa membolos, berantem, kemauan belajarnya kurang, guru memngundang orang tua siswa untuk ke sekolah untuk membicarakan permasalahan yang terjadi dan mencari solusi untuk permasalahan tersebut.

3. Teknik publikasi sekolah

Contoh dari teknik ini yaitu jika sekolah mengikuti sebuah perlombaan ditingkat kecamatan, kelurahan, provinsi, nasional diinformasikan kepada siswa, untuk menginformasikan nya bisa melalui guru-guru kelas atau pada hari senin disaat melaksanakan upacara bendera. Dengan menginformasikan semua kegiatan dan prestasi yang didapat sekolah kepada seluruh siswa berharap siswa membentitahu orang tua dirumah sehingga orang tua tau kegiatan apa saja yang dilakukan disekolah.

F. Evaluasi Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

(Agusmanto, Sowiyah, 2015) Setiap pelaksanaan program kegiatan disekolah harus dilakukan evaluasi untuk mengambil tindakan, begitupun dengan pelaksanaan program hubungan sekolah dan masyarakat harus dilakukan evaluasi untuk mengetahui bagaimana program sekolah kedepan nya akan dijalankan. Kegiatan Evaluasi ini dilakukan oleh kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi disekolah. Pelaksanaan evaluasi tersebut juga dilaksanakan oleh semua pihak. Dalam evaluasi tersebut akan dibahas berbagai permasalahan-permasalahan yang timbul dari program yang telah dilaksanakan. Hasil Pelaksanaan Evaluasi yang harus didapat yaitu apakah hubungan sekolah (komite sekolah, guru, dan pihak sekolah lainnya) dengan masyarakat sudah terjalin dengan baik, apakah dengan adanya kerjasama sekolah dengan masyarakat dapat mengembangkan mutu pendidikan, dan apakah tujuan yang ingin direalisasikan oleh sekolah dan masyarakat sudah tercapai.

Pelaksanaan evaluasi hubungan sekolah dengan masyarakat dapat dilakukan dengan dua kriteria, yaitu :

1. Efektivitasnya,
Seberapa jauh tujuan yang telah tercapai, misalnya apakah memang masyarakat sudah merasa terlibat dalam masalah yang dihadapi sekolah, apakah ada perhatian terhadap kemajuan anaknya disekolah, apakah mereka sudah menunjukkan perhatian terhadap keberhalian sekolah, apakah mereka telah mau memberikan masukan untuk perbaikan sekolah dan sebagainya.
2. Efisiensinya
Suatu ukuran keberhasilan sebuah kegiatan yang dinilai berdasarkan besarnya biaya/ sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Program Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Tiga aspek dalam menyusun program manajemen Hubungan Sekolah dan masyarakat mencakup langkah-langkah:

1. Analisis Strategis

Analisis strategis (*strategic analysis*) dilakukan untuk memastikan apakah strategi pemasaran jasa pendidikan yang diterapkan terkait dengan riset pemasaran harus dikaitkan dengan pertimbangan lainnya, seperti keterampilan karyawan sekolah, keuangan sekolah, dan sumber daya sekolah lainnya, misi sekolah, seftrta arah organisasi sekolah. Analisis strategis bertujuan untuk memahami posisi strategis sekolah, yang membutuhkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan: (1) apakah perubahan yang sedang berlangsung di lingkungan sekolah; (2) Bagaimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi sekolah dan aktivitasnya; (3) Apakah sumber daya yang dimiliki sekolah untuk menghadapi perubahan tersebut; dan (4) apakah yang dilakukan sekolah terkait dengan keinginan untuk mencapainya?

2. Pilihan Strategis

Pilihan strategis atau *strategic option* terkait dengan cara memilih salah satu pendekatan dari banyak pendekatan strategi pemasaran jasa pendidikan untuk mencapai tujuan pemasaran jasa pendidikan yang ditetapkan. Pilihan strategis bertujuan untuk memilih pendekatan demi mencapai tujuan sekolah. Pilihan strategis memiliki tiga aspek, yaitu: (1) penghasil pilihan strategis (*generation of strategic option*), yang harus ada di belakang tindakan sekolah paling nyata; (2) evaluasi pilihan strategis (*evaluation of strategic option*), yang bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan relatif sekolah atau mengatasi kelemahan sekolah; dan (3) pemilihan strategi (*selection of strategic*), yang memungkinkan sekolah untuk menangkap peluang di lingkungan sekolah atau menjawab ancaman dari sekolah kompetitor.

3. Pelaksanaan Strategis

Pelaksanaan strategis (*strategic implementation*) bertujuan untuk mengubah strategi pemasaran jasa pendidikan menjadi praktik pemasaran jasa pendidikan dengan: (1) menerapkan sistem pengumpulan data pendidikan dan menjaga kualitas jasa pendidikan; (2) menyediakan sumber daya pendidikan yang layak; dan (3) mengevaluasi dampak strategi pemasaran jasa pendidikan melalui pengawasan yang sistematis. Pelaksanaan strategis bertujuan untuk merealisasikan keputusan pemasaran jasa pendidikan menjadi tindakan nyata, yang mensyaratkan bahwa keputusan tersebut (pilihan strategis) telah dibuat melalui pemikiran terbuka terhadap kelayakan dan penerimaan dari pelanggan jasa pendidikan.

Aktivitas pelaksanaan strategis merupakan aktivitas untuk menetapkan dan mengoperasikan sistem pendidikan yang tepat, memperoleh sumber daya dan mengevaluasi atau mengukur dampaknya. Sehingga dalam proses tersebut ada dua hal penting yang dapat diidentifikasi, yaitu: (1) penentuan sistem jaminan kualitas internal (*internal quality assurance*) jasa pendidikan untuk memastikan apakah produk jasa pendidikan memenuhi harapan pelanggan jasa pendidikan; dan (2) pengembangan mekanisme pengumpulan data eksternal sekolah mengenai cara menawarkan program pendidikan dan aktivitas pendidikan.

E. Rangkuman

Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat adalah suatu hubungan timbal balik antara sekolah dengan lingkungan masyarakat terkait. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat dapat juga dikatakan segala penataan yang berkaitan dengan kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat dimaksudkan untuk menunjang proses belajar mengajar di sekolah. Masyarakat dalam konteks ini mencakup orang-orang tua murid, badan/lembaga pemerintah/swasta, masyarakat pada umumnya yang berada disekitar sekolah dan/atau yang terkait dengan sekolah. Dalam melakukan Hubungan sekolah dan masyarakat yang baik harus dilakukan perencanaan program kegiatan untuk dilaksanakan. Untuk merencanakan program kegiatan sekolah harus adanya saling keterbukaan antara sekolah dan masyarakat.

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Suatu kegiatan yang dilakukan dengan proses merencanakan, mengorganisir, dan mengendalikan untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai....
 - a. Manajer

- b. Manajemen
 - c. Koordinasi
 - d. Actuating
2. Manajemen yang dilakukan disekolah ada kaitannya dengan fungsi tugas guru dan tugas civitas akademik disekolah
 - a. Manajemen pengelolaan kelas
 - b. Manajemen diri
 - c. Manajemen perencanaan
 - d. Manajemen dan leadership
 3. Suatu proses komunikasi dengan tujuan meningkatkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan praktek pendidikan serta berupaya dalam memperbaiki sekolah.....
 - a. Manajemen kesiswaan
 - b. Manajemen ketenagaan
 - c. Manajemen diri
 - d. Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat
 4. Manfaat dari hubungan sekolah dan masyarakat yaitu
 - a. Menambah simpati masyarakat
 - b. Meningkatkan harga diri sekolah
 - c. Dukungan masyarakat terhadap sekolah secara spiritual dan material/finansial
 - d. Meningkatkan prestise
 5. Beberapa jenis hubungan sekolah dan masyarkaak adalah ebagai berikut, kecuali....
 - a. Hubungan deduktif
 - b. Hubungan direktif
 - c. Hubungan kuttural
 - d. Hubungan kerjasama dengan lembaga
 6. Hubungan kerjasama dalam hal mendidik anak/murid, antara guru di sekolah dan orang tua didalam keluarga. ...
 - a. Hubungan deduktif
 - b. Hubungan direktif
 - c. Hubungan kuttural
 - d. Hubungan kerjasama dengan lembaga
 7. Kerjasama antara sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat sekolah itu berada.
 - a. Hubungan deduktif

- b. Hubungan direktif
 - c. Hubungan kultural
 - d. Hubungan kerjasama dengan lembaga
8. Prinsip-prinsip hubungan sekolah dengan masyarakat adalah sebagai berikut, kecuali.....
- a. Itikad baik
 - b. Berperan serta
 - c. Prinsip dan teknis edukatif
 - d. Citra lembaga
9. Tujuan Hubungan Sekolah dan Masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan sekolah antara lain, kecuali.....
- a. Memelihara kelangsungan hidup sekolah.
 - b. Meningkatkan mutu pendidikan disekolah.
 - c. Memperlancar kegiatan belajar mengajar.
 - d. Memberikan bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.
10. Contoh struktur sosial murid-murid yang formal
- a. POMD
 - b. DPK
 - c. MPK
 - d. OSIS

KUNCI JAWABAN

- 1. B
- 2. A
- 3. D
- 4. D
- 5. B
- 6. A
- 7. B
- 8. D
- 9. D
- 10. D

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Jelaskan 3 prinsip hubungan sekolah dan masyarakat !
2. Jelaskan tugas pokok atau beban kerja sekolah terkait hubungan sekolah dan masyarakat !
3. Jelaskan tujuan Hubungan Sekolah dan Masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan sekolah
4. Jelaskan tujuan Hubungan Sekolah dan Masyarakat berdasarkan dimensi kebutuhan masyarakat !
5. Jelaskan 2 perencanaan program kerja hubungan sekolah dengan masyarakat !

Kunci Jawaban

1. 3 prinsip hubungan sekolah dan masyarakat:
 - Pertama Hubungan Deduktif, yaitu hubungan kerjasama dalam hal mendidik anak/murid, antara guru di sekolah dan orang tua didalam keluarga.
 - Kedua Hubungan Kultural, yaitu kerjasama antara sekolah dan masyarakat yang memungkinkan adanya saling membina dan mengembangkan kebudayaan masyarakat tempat sekolah itu berada.
 - Dan yang ketiga Hubungan kerjasama antara sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi-instansi resmi lain, baik swasta maupun pemerintah, seperti hubungan kerjasama sekolah dengan sekolah-sekolah lain, dengan kepala pemerintah setempat, jawatan penerangan, jawatan pertanian, perikanan dan peternakan, dengan perusahaan-perusahaan negara atau swasta yang berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan pendidikan pada umumnya.
2. Tugas pokok atau beban kerja sekolah terkait hubungan sekolah dan masyarakat !
 - Memberikan suatu informasi kepada masyarakat, menyampaikan sebuah ide dan gagasan kepada masyarakat yang membutuhkannya.
 - Membantu kepala sekolah dalam melakukan tugas-tugasnya tidak dapat langsung memberikan informasi kepada masyarakat yang memerlukannya.

- Membantu kepala sekolah mempersiapkan bahan-bahan tentang permasalahan dan informasi yang akan disampaikan untuk menarik perhatian masyarakat pada saat tertentu.
 - Membantu kepala sekolah dalam mengembangkan rencana dan kegiatan lanjutan yang berhubungan dengan pelayanan kepada masyarakat sebagai akibat dari komunikasi timbal balik dengan pihak luar yang dapat menumbuhkan atau kegiatan yang telah dilakukan oleh sekolah.
3. Tujuan Hubungan Sekolah dan Masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan sekolah
 - Memelihara kelangsungan hidup sekolah.
 - Meningkatkan mutu pendidikan disekolah.
 - Memperlancar kegiatan belajar mengajar.
 - Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program-program sekolah.
 4. Tujuan Hubungan Sekolah dan Masyarakat berdasarkan dimensi kepentingan sekolah

:

 - Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
 - Memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat.
 - Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat.
 - Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya.
 5. 2 perencanaan program kerja hubungan sekolah dengan masyarakat
 - Program Kerja Rutin (Jangka Pendek)
Program kerja ini dilakukan secara terus menerus dan kronologis. Contoh dari program kerja rutin disekolah yaitu melaksanakan upacara bendera hari senin.
 - Program kerja insidentil (Jangka Panjang)
Program kerja ini suatu kegiatan yang dilakukan pada waktu tertentu. Contoh dari program kerja ini yaitu menyelenggarakan rapat tahunan kepada pihak sekolah dan orang tua murid, menginformasikan kegiatan-kegiatan sekolah.

Kunci Jawaban:

Pedoman Penskoran::

No 1 Skor maksimal 5

No 2 Skor maksimal 5

No 3 Skor maksimal 5

No 4 Skor maksimal 5

No 5 Skor maksimal 5

Total skor = 25

Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /2,5) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Konsep Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul :

Manajemen Hubungan Masyarakat dalam Upaya Peningkatan Pencitraan Sekolah (Studi Kasus di SMP Al Hikmah Surabaya)

Oleh : Ira Nur Harini

<https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/inspirasi-manajemen-pendidikan/article/view/7429>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel pengayaan maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Agusmanto, Sowiyah, S. kandar. (2015). MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT, 3(2), 12. Opgehaal van <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/view/8677>

Andi rasyid pananrangi. (2017). *MANAJEMEN PENDIDIKAN*. (Andi gusti tantu, Red). Celebes Media Perkasa. Opgehaal van

<https://books.google.co.id/books?id=LwA2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=manajemen+pendidikan&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwjexaTcof7gAhVG63MBHTPfD34Q6AEIKTAA#v=onepage&q=manajemen+pendidikan&f=false>

Bakri, S., Harun, C. Z., & Ibrahim, S. (2017). MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN PADA SMP NEGERI 13 BANDA ACEH Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Pendidikan merupakan suatu hal yang amat . Untuk mencapai keberhas. *Magister Administrasi Pendidikan*, 5(1), 48–54. Opgehaal van <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/7099/5814>

Cucun Sunaengsih. (2017). *BUKU AJAR PENGELOLAAN PENDIDIKAN*. (Aah Ahmad Syahid, Red). sumedang: UPI sumedang Press. Opgehaal van https://books.google.co.id/books?id=qT1KDwAAQBAJ&pg=PA166&dq=tujuan+manajemen+hubungan+sekolah+dan+masyarakat&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwjq_NlwvzgAhUJLo8KHd66Bx0Q6AEILjAB#v=onepage&q=tujuan+manajemen+hubungan+sekolah+dan+masyarakat&f=false

Darmadi. (2015). *MEMBANGUN PARADIGMA BARU KINERJA GURU*. GUEPEDIA. Opgehaal van https://books.google.co.id/books?id=66FqDwAAQBAJ&pg=PA55&dq=hubungan+sekolah+dengan+masyarakat&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwi0iYufi_7gAhWq7HMBHTxoC5sQ6AEIRTAG#v=onepage&q=hubungan+sekolah+dengan+masyarakat&f=false

Imaniyah, R. I. (2016). PENGELOLAAN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT. *manajemen dan supervisi pendidikan*, 1(1), 67–73. Opgehaal van https://www.researchgate.net/publication/323478720_PENGELOLAAN_HUBUNGAN_SEKOLAH_DAN_MASYARAKAT_HOME-SCHOOLING

munirwan umar. (2016). MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DAN MASYARAKAT DALAM PENDIDIKAN Dosen. *Edukasi*, 2(1), 18–29. Opgehaal van <http://jurnal.ar-raniry.ac.id/index.php/cobaBK/article/view/688/548>

Nurdinah Hanifah. (2016). *SOSIOLOGI PENDIDIKAN*. (ani nur Aini, Red). sumedang: UPI sumedang Press. Opgehaal van https://books.google.co.id/books?id=SEVKDwAAQBAJ&dq=Struktur+adalah+hubungan+sosial+di+dalam+sekolah,+yang+meliputi:&hl=id&source=gb_s_navlinks_s

Nurdyansyah dan andrek widodo. (2017). *MANAJEMEN SEKOLAH BERBASIS ICT*. (Bahak udin, Red). Nizamia Learning Center.

Pairin. (2015). STRUKTUR SOSIAL DI SEKOLAH, 67–90. Opgehaal van <http://ejournal.iainkendari.ac.id/shautut-tarbiyah/article/view/129>

Susanto, R. (2011). PROSES PENERAPAN KETERAMPILAN MANAJEMEN KELAS DENGAN SENAM OTAK DAN PENGARUHNYA TERHADAP KESIAPAN BELAJAR DAN HASIL BELAJAR MATA KULIAH METODE PENELITIAN MAHASISWA PGSD , FKIP UNIVERSITAS ESA UNGGUL , JAKARTA ., (1), 821–829. Opgehaal van <http://ratnawati.weblog.esaunggul.ac.id/>

Susanto, R. (2017). KETERAMPILAN MANAJEMEN KELAS MELALUI GERAKAN SEDERHANA SENAM OTAK (BRAIN GYM) DI SD PELITA 2 , JAKARTA. *abdimas*, 3(2), 13.

Wati, E. (2015). Manajemen hubungan sekolah dan masyarakat. *manajer pendidikan*, 9(5), 659–664. Opgehaal van <https://www.neliti.com/publications/270939/manajemen-hubungan-sekolah-dan-masyarakat>

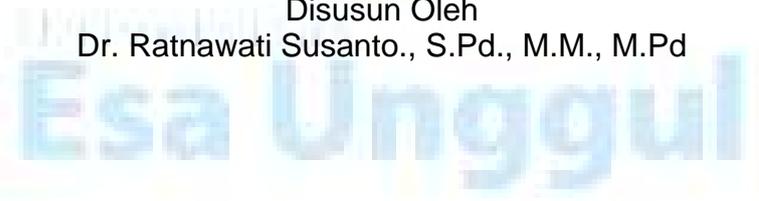


Universitas
Esa Unggul

**MODUL SESI 10
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 10
MANAJEMEN BUDAYA DAN LINGKUNGAN SEKOLAH**

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**

MANAJEMEN BUDAYA DAN LINGKUNGAN SEKOLAH

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu mengidentifikasi konsep dan merancang program Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah dengan kondisi di lapangan

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Membuat deskripsi implementasi dan merancang program manajemen budaya dan lingkungan sekolah secara aktual di tingkat sekolah.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 11 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

Manajemen budaya dan lingkungan sekolah merupakan bagian penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS). Dalam dunia pendidikan terdapat banyak masalah, yaitu mutu dan kualitas pendidikan, sistem pendidikan, maupun peserta didiknya. Guru memiliki peranan penting untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, menilai, dan melatih, serta mengevaluasi (Vivi May Kumala & Susilo, 2018).

Indonesia telah memiliki sistem pendidikan nasional yang tertulis di dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 menyatakan bahwa “pendidikan merupakan usaha sadar yang dilakukan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”.

Dari penjelasan dapat dikatakan bahwa pendidikan merupakan modal awal bagi individu atau peserta didik untuk memperoleh pengetahuan serta mengembangkan potensi diri yang ditempuh melalui kegiatan pembelajaran di sekolah (Susanto, 2018).

Untuk mengetahui keberhasilan program pengembangan budaya sekolah perlu dilakukan pemantauan dan evaluasi yang bertujuan untuk mengetahui kesesuaian program dengan perencanaan. Tingkat pencapaian program pengembangan budaya dan lingkungan sekolah yang kondusif perlu dibuat instrumen pengukuran keberhasilan.

Berbagai kebijakan tentang upaya meningkatkan kualitas Pendidikan didukung dengan adanya instrument untuk pengembangan kualitas sekolah tentang bagaimana merencanakan, mengorganisasikan melaksanakan, serta evaluasi pengembangan sekolahnya dari berbagai bidang.

Namun, masih banyak dijumpai sejumlah masalah pendidikan. Berbagai macam masalah yang sering dihadapi dalam dunia pendidikan saat ini adalah masalah kurang disiplin dalam menaati peraturan sekolah, perilaku mencontek pada saat melaksanakan tes, budaya membaca dan giat belajar, dan budaya kompetisi antar siswa yang masih sangat rendah (Maryamah, 2016).

Manajemen budaya dan lingkungan merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mengembangkan karakter positif siswa. Manajemen budaya dan lingkungan dilakukan agar lingkungan sekolah yang kondusif bagi pengembangan watak yang optimisme, mengembangkan penalaran, pecerahan akal budi, membekali keterampilan dan sikap yang dibutuhkan untuk menjadi siswa yang santun, jujur, kreatif, produktif, mandiri dan bermanfaat sesamanya

Budaya sekolah dan lingkungan sekolah yang kondusif diharapkan dapat menunjang proses pembelajaran yang efektif, sehingga semua pihak yang dapat menunjang proses pembelajaran yang efektif, sehingga semua pihak yang terlibat didalamnya, khususnya peserta didik merasa nyaman belajar. Dengan demikian, akan tercipta pembelajaran yang efektif dan menyenangkan. Iklim budaya sekolah yang kondusif juga akan membangkitkan semangat belajar, dan akan membangkitkan potensi-potensi peserta didik sehingga dapat berkembang secara optimal”.

Budaya sekolah perlu dikembangkan kearah yang lebih baik menuju kesempurnaan. Budaya sekolah dan lingkungan sekolah yang baik sehingga dapat membawa manfaat kepada individu dan kelompok yang ada di sekolah dan seluruh tenaga pendidikan.

A. Konsep Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah

Manajemen merupakan sebuah usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mempunyai rencana yang terprogram. Budaya berasal dari bahasa Sanskerta, *budhaya* yang artinya budi atau akal. Budaya berasal dari bahasa Latin, *colere* yang artinya segala daya upaya manusia untuk mengubah alam. Selanjutnya *colere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris, *culture* dan diterjemahkan dalam bahasa Indonesia menjadi kultur atau budaya.

Kata sekolah berasal dari Bahasa Latin : *skole*, *scola*, *scolaen* atau *skhola* yang memiliki arti: waktu luang atau waktu senggang. Sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk belajar dan mengajar serta tempat menerima dan memberi pelajaran. Lingkungan sekolah adalah kesatuan ruang dalam lembaga pendidikan formal yang memberikan pengaruh pembentukan sikap dan pengembangan potensi peserta didik.

Menurut Deal dan Petersin menyatakan bahwa : Budaya sekolah merupakan sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian dan simbol-simbol yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, petugas administrasi, guru, siswa dan masyarakat disekitar sekolah(Supardi, 2015).

Budaya sekolah dapat diartikan sebagai system makna, nilai-nilai, norma, sikap dan kebiasaan, yang dianut bersama oleh warga sekolahnya yang meliputi kepala sekolah, guru, petugas sekolah, dan siswa. Nilai-nilai dalam budaya sekolah itu sendiri terdiri dari kedisiplinan, persaingan dan motivasi. Budaya sekolah juga dapat membedakan sekolahnya dengan sekolah lainnya, serta memiliki ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.

Norma-norma yang dapat diyakini dalam budaya sekolah antara lain kejujuran, keadilan, keteladanan, dan sopan santun. Sedangkan, sikap dan kebiasaan yang harus dimiliki oleh warga sekolah adalah menghargai walau, bersikap obyektif, dan sikap ilmiah, serta kerjasama dan tanggung jawab(Wibowo & Saptono, 2017).

Budaya sekolah akan terbangun optimal jika ada dukungan semua warga sekolah, dan tentu saja dukungan kepala sekolah. Kepala sekolah diharapkan mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya.

Manajemen budaya dan lingkungan berbasis sekolah adalah pengaturan budaya dan lingkungan yang meliputi kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, dan mengevaluasi program kegiatan budaya dan lingkungan sekolah,

Secara eksplisit tergambar bahwa budaya sekolah merupakan (1) seperangkat nilai yang disepakati bersama, (2) memberikan stimulan kepada anggota dalam mewujudkan perilaku atau tindakan dalam mencapai tujuan (Mutya Gustina, Martin, 2019)

Tantangan terbesar yang harus di hadapi agar menjadi sekolah yang kuat dan positif adalah manajemen budaya dan lingkungan yang mempunyai tujuan untuk :

- a. Menjamin kualitas kerja yang lebih baik.
- b. Lebih terbuka dan transparan.
- c. Membuka komunikasi terbuka dari segala arah.
- d. Menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi.
- e. Meningkatkan rasa solidaritas serta kekeluargaan.
- f. Dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK.

Manajemen budaya dan lingkungan sekolah berpedoman pada prinsip-prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah. Prinsip-prinsip manajemen budaya dan lingkungan, yaitu:

- a. **Berpedoman Berpedoman pada Visi, Misi dan Tujuan Sekolah.**
Selalu berpedoman pada pencapaian tujuan; mengembangkan visi dengan jelas dan kandungannya menjadi milik bersama yang harus disertai dengan program-program yang nyata mengenai penciptaan budaya dan lingkungan sekolah (Neprializa, 2015)
- b. **Peciptaan komunikasi formal dan informal**
Komunikasi digunakan untuk menyampaikan pesan secara efektif dan efisien.
- c. **Inovatif dan bersedia mengambil resiko**
Melakukan inovasi dalam pengembangan budaya lingkungan sekolah dan berani mengamil resiko tersebut.
- d. **Mempunyai strategi yang jelas**
Menyangkut program-program kegiatan kerja mengenai manajemen budaya dan lingkungan sekolah.

- e. **Berorientasi pada kinerja**
Mempermudah pencapaian program/kinerja suatu sekolah.
- f. **System evaluasi yang jelas**
Proses pengembangan budaya sekolah dapat tercapai selain itu juga berhasil tidaknya penerapan budaya sangat terkait erat dengan bagaimana budaya itu dikelola dilakukan secara rutin dan bertahap oleh sekolah (Neprializa, 2015).
- g. **Memiliki komitmen yang kuat**
Komitmen dari pimpinan dan warga sekolah untuk menentukan dampak program-program pengembangan budaya sekolah.
- h. **Keputusan berdasarkan** kesepakatan bersama agar meningkatkan Komitmen anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan tersebut.
- i. **System imbalan yang jelas,**
Misalnya penghargaan terutama bagi peserta didik yang menunjukkan perilaku positif dan sejalan dengan budaya lingkungan sekolah.
- j. **Evaluasi diri**
Evaluasi merupakan salah satu untuk mengetahui masalah-masalah yang dihadapi di sekolah.

Selain mengacu kepada sejumlah prinsip di atas, upaya pengembangan budaya sekolah juga berpegang pada asas-asas berikut ini:

- a. **Kerjasama tim (team work)** merupakan suatu keharusan dan kerjasama merupakan aktivitas yang bertujuan untuk membangun kekuatan-kekuatan atau sumber daya yang dimiliki oleh personil sekolah.
- b. **Kemampuan.** untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab pada tingkat kelas atau sekolah.
- c. **Keinginan** di sini merujuk pada kemauan atau kerelaan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab untuk memberikan kepuasan terhadap siswa dan masyarakat..
- d. **Kegembiraan (happiness)** harus dimiliki oleh seluruh personil sekolah dengan harapan kegembiraan yang kita miliki akan berdampak pada lingkungan dan iklim sekolah yang ramah dan menimbulkan perasaan puas, nyaman, bahagia dan bangga sebagai bagian dari bagian sekolah

- e. **Hormat (*respect*)**. Sikap respek dapat diungkapkan dengan cara memberi senyuman dan sapaan kepada siapa saja yang kita temui, bisa juga dengan memberikan hadiah yang menarik sebagai ungkapan rasa hormat dan penghargaan kita atas hasil kerja yang dilakukan dengan baik.
- f. **Jujur (*honesty*)** dalam memberikan penilaian, jujur dalam mengelola keuangan, jujur dalam penggunaan waktu serta konsisten pada tugas dan tanggung jawab merupakan pribadi yang kuat dalam menciptakan budaya sekolah yang baik (Neprializa, 2015).
- g. **Disiplin (*discipline*)** merupakan suatu bentuk ketaatan pada peraturan dan sanksi yang berlaku dalam lingkungan sekolah, serta sikap dan perilaku disiplin yang muncul karena kesadaran kita untuk hidup teratur dan rapi serta mampu menempatkan sesuatu sesuai pada kondisi yang seharusnya
- h. **Empati (*empathy*)**. Dengan sifat empati warga sekolah dapat menumbuhkan budaya sekolah yang lebih baik karena didasari oleh perasaan yang saling memahami.

B. Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah

Manajemen budaya dan lingkungan sekolah merupakan sebuah pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah yang didalamnya terdapat program pengembangan, jadwal pelaksanaan, strategi pelaksanaan, dan evaluasi.

1. Program pengembangan.

Program pengembangan dapat berdampak pada pengembangan budaya sekolah dan lingkungan sekolah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan mutu pendidikan sekolah. Program-program pengembangan budaya dan lingkungan sekolah dapat dilakukan sebagai berikut.

- a. **Penataan Lingkungan Fisik Sekolah**
 - (a) Perkarangan dan lingkungan sekolah ditata dan ditanami beberapa tumbuhan sehingga sedemikian rupa memberi kesan asri, teduh dan dapat memberikan rasa nyaman bagi warga sekolah.
 - (b) Dalam lingkungan sekolah, harus terdapat beberapa Kawasan khusus seperti : Kawasan wajib senyum, Kawasan membaca, Kawasan berbahasa Inggris, dan Kawasan beribadah.
- b. **Perawatan Fasilitas Fisik Sekolah**
 - (a) Budaya bersih-bersih juga harus ditumbuhkan kepada warga sekolah dengan membiasakan membuang sampah pada tempat sampah sesuai yang disediakan di lingkungan sekolah.
 - (b) Tidak merusak fasilitas yang disediakan oleh sekolah.

c. Pengembangan Moral Dan Akhlak Di Lingkungan Sekolah

Adanya pembiasaan moral dan akhlak yang dapat mendorong pengembangan dan meningkatkan kecerdasan spiritual warga sekolah , seperti :

- Berdoa sebelum memulai pelajaran di kelas.
- Saling mengucapkan dan membalas salam setiap bertemu agar menumbuhkan budaya religious.
- Mengadakan kegiatan pengajian atau membaca surat pendek atau kitab masing-masing menurut kepercayaannya secara rutin.
- Melakukan sholat dzuhur berjamaah bagi kepercayaan agama islam
- Menyanyikan lagu Indonesia raya sebelum memulai pembelajaran
- Melakukan kegiatan zikir bersama dan membacakan surat yasin pada setiap hari jum'at.

d. Penataan Lingkungan Sosial Sekolah

- Menjalin hubungan kejasama dengan masyarakat, orang tua siswa serta melibatkan siswa pada setiap kegiatan social yang diselenggarakan sekolah.
- Menciptkan keamanan di lingkungan sekolah

e. Penataan Personil Sekolah

- (Memberi *reward* dan *punishment* penting dalam memotivasi siswa. Melalui *reward* dan *punishment* siswa akan menjadi lebih percaya diri dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan *reward* di berikan kepada siswa yang mempunyai sikap dan prilaku positif.(Susanto, 2018)
- Mengembangkan rasa memiliki sekolah kepada warga sekolah agar warga sekolah memiliki personil yang mencintai sekolah.
- Pengetahuan dan profesionalitas guru terhadap perkembangan teknologi
- Harapan tinggi untuk berkompetisi dan berprestasi.

f.. Penataan Lingkungan Kerja Sekolah

- Pengaturan jadwal acara dan aktivitas sekolah
- Penciptaan budaya kerja
- Penerapan disiplin dan tatib
- Peingkatan disiplin dan prestasi belajar siswa

2. Jadwal pelaksanaan

Jadwal pelaksanaan berlangsung sebagai pembiasaan dari sepanjang waktu, memalai beberapa kegiatan sebgai berikut :

a. Program Pengembangan Budaya dalam Pembelajaran di Kelas.

Dengan memberi salam ketika membuka dan menutup pelajaran serta memulai dan megakhiri pembelajaran dengan membaca doa dapat memotivasi peserta didik merupakan memberikan contoh baik kepada peserta didik untuk bersikap sopan, rmah dan peduli. Guru di kelas berfungsi menciptakan suasana yang menarik, harmonis, tetapi guru

jugamengembangkan budaya sekolah dengan membiasakan memberi salam dan berdoa sebelum memulai kegiatan.

b. Program Pengembangan Budaya Ketika di Luar Kelas.

Pengembangan budaya diluar kelas yang dilakukan dengan melakukan pengembangan karakter siswa. Pengembangan budaya diluar sekolah dilakukan dengan kegiatan zikir bersama dan membacakan surat yasin pada setiap hari jum'at, serta pada apel pagi.

c. Program Pengembangan Budaya dalam Kegiatan Ektrakurikuler.

- Program pengembangan budaya dalam kegiatan keolahragaan Olahraga merupakan salah-satu bentuk kegiatan ektrakurikuler yang mengarahkan pada olah fisik (jasmani), berdasarkan hal tersebut maka agar kegiatan olahraga benar-benar dapat dilaksanakan sebaik-baiknya dapat mengembangkan potensi, bakat dan minat yang dimilikinya, sehingga menjadi manusia yang sehat dan berprestasi, baik secara individual maupun kelompok .
- Program pengembangan budaya dalam kegiatan kepramukaan Dalam mengembangkan budaya sekolah melalui kegiatan kepramukaan. dengan menanamkan nilai-nilai kepada peserta didik . Gerakan pramuka berfungsi sebagai lembaga diluar sekolah dan sekaligus merupakan tempat pembiasaan para generasi dengan menggunakan prinsip dasar kepramukaan. Metode kepramukaan ikut serta secara aktif mendidik para siswa agar dapat menjadi kader bangsa yang bertanggungjawab atas tercapainya perjuangan tujuan pembangunan nasional.
- Program pengembangan budaya dalam kegiatan kesenian. Sekolah menanamkan rasa kecintaan siswa terhadap budaya dan kesenian daerah, dengan membuat kegiatan pada setiap akhir semester dimana para siswa diwajibkan menampilkan suatu atraksi baik tari-tarian maupun kasidah serta memakai pakaian adat daerah yang ingin mereka tampilkan. Kegiatan ektrakurikuler kesenian diselenggarakan diharapkan agar siswa meperoleh pengalaman berpretasi dan berkreasi.

d. Melalui simbol-simbol dalam memperkuat nilai-nilai

Sekolah membuat simbol-simbol budaya sekolah berbentuk tulisan atau gambar yang bertujuan untuk menanamkan kebiasaan baik seperti memberi salam, membuang sampah pada tempatnya, mencuci tangan, dll. kepada siswa apabila mereka berada dilingkungan sekolah, sehingga mereka dapat membaca simbol-simbol tersebut dan menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga dapat memperkuat nilai-nilai yang ingin dikembangkan sekolah.

e. Pengembangan budaya pada lingkungan sekolah (internal dan eksternal)

- Program pengembangan budaya pada lingkungan internal
Pengembangan budaya dalam lingkungan internal sekolah dilakukan dengan memasang simbol-simbol di lingkungan sekolah seperti yang berhubungan dengan kebersihan. “*Buanglah Sampah Pada Tempatnya*” atau “*yuk kita cuci tangan dengan air bersih dan sabun*”, Menanamkan nilai-nilai kesopanan dengan memasang simbol-simbol seperti “*Biasakanlah Salam Senyum Sapa*” dan keindahan kepada siswa dengan memasang simbol-simbol seperti “*Jangan Biarkan Lingkungan Sekolahmu Kotor*”.
- Program pengembangan budaya pada lingkungan eksternal.
Pengembangan budaya di lingkungan eksternal sekolah melakukan dengan menjalin kerjasama yang baik dengan pihak orangtua siswa serta melibatkan para siswa pada setiap kegiatan yang diselenggarakan di luar sekolah.

3. Strategi Pelaksanaan

- Melakukan analisis lingkungan strategis sekolah
- Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah saat ini
- Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah yang diharapkan 5 tahun kedepan
- Menentukan kesenjangan antara situasi pendidikan sekolah saat ini dan yang diharapkan 5 tahun kedepan
- Merumuskan visi
- Merumuskan misi sekolah
- Merumuskan tujuan sekolah selama lima (5) tahun ke depan
- Merumuskan program-program strategis untuk mencapai tujuan jangka menengah (5 tahun)
- Menentukan strategi pelaksanaan
- Menentukan milestone (output apa dan kapan dicapainya)
- Menentukan rencana biaya (alokasi dana)
- Membuat rencana pemantauan dan evaluasi

Program Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah

Manajemen Budaya dan Lingkungan Berbasis Sekolah dapat dilakukan dengan program:

1. Pengembangan budaya dalam kegiatan intrakurikuler

a. Program pengembangan budaya dalam pembelajaran dikelas

Dalam mengembangkan budaya pada proses pembelajaran guru-guru di Sekolah mengembangkannya dengan memberi salam ketika membuka dan menutup pelajaran serta memulai dan mengakhiri pelajaran dengan membaca do'a memberikan contoh yang baik kepada siswa dengan bersikap sopan, ramah, dan peduli kepada para siswa serta memotivasi mereka agar

menumbuhkan sikap tersebut kepada sesama, hal ini sesuai dengan dengan pernyataan salah seorang guru yaitu : Pengembangan budaya sekolah dalam proses pembelajaran didalam kelas dilakukan dengan cara membudayakan salam ketika membuka dan menutup pelajaran serta memulai dan mengakhiri pelajaran dengan membaca doa.

b. Program pengembangan budaya ketika diluar kelas

Pengembangan budaya diluar kelas yang dilakukan dengan melakukan pengembangan karakter siswa. Hal ini sesuai wawancara dengan seorang guru di ruang kerjaya yaitu :

Pengembangan budaya diluar sekolah dilakukan dengan kegiatan zikir bersama dan membacakan surat yasin pada setiap hari jum'at. Serta pada apel pagi bersama-sama membacakan ikrar janji siswa agar apa yang mereka ucapkan dapat mereka ingat sehingga mencegah para siswa melanggar aturan sekolah. Dari pemaparan data diatas menjelaskan bahwa pembelajaran tidak selamanya berada didalam kelas. Maka pembelajaran diluar harus memiliki konsep kegiatan yang jelas, sehingga bisa menjadi acuan utama untuk mendidik para siswa.

2. Pengembangan budaya dalam kegiatan ekstrakurikuler

a. Program pengembangan budaya dalam kegiatan keolahragaan

Olahraga merupakan salah-satu bentuk kegiatan ekstrakurikuler yang mengarahkan pada olah fisik (jasmani), berdasarkan hal tersebut maka agar kegiatan olahraga benar-benar dapat dilaksanakan sebaik-baiknya dan dapat menunjang pencapaian tujuan pendidikan nasional, maka perlu pembinaan kegiatan ekstrakurikuler dibidang olahraga. Disamping sebagai media pembelajaran yang dapat meningkatkan kebugaraan bagi kesehatan tubuh melalui olah tubuh juga merupakan sarana bagi para siswa untuk dapat mengembangkan potensi, bakat dan minat yang dimilikinya, sehingga menjadi manusia yang sehat dan berprestasi, baik secara individual maupun kolektif. Dalam pengembangan budaya sekolah melalui kegiatan olahraga di Sekolah dilaksanakan dengan menarik minat siswa untuk berolahraga, hal ini sesuai dengan pernyataan seorang guru dalam wawancara bersamanya yaitu :

b. Program pengembangan budaya dalam kegiatan kepramukaan

Dalam mengembangkan budaya sekolah melalui kegiatan kepramukaan, Sekolah dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai kepada para siswa. Gerakan pramuka berfungsi sebagai lembaga diluar sekolah dan sekaligus merupakan wadah pembinaan para generasi dengan menggunakan prinsip dasar kepramukaan. Metode kepramukaan ikut serta secara aktif mendidik para siswa agar dapat menjadi kader bangsa yang bertanggungjawab atas tercapainya perjuangan tujuan pembangunan nasional. Pramuka didalamnya selalu ada kegiatan yang berhubungan dengan alam. Jika dikaitkan dengan

mempelajari disekolah jenis kegiatan pramuka secara tidak langsung berhubungan dengan mata pelajaran ilmu pengetahuan sosial.

c. Program pengembangan budaya dalam kegiatan kesenian

Dalam pengembangan budaya sekolah melalui kegiatan kesenian, Sekolah menanamkan rasa kecintaan siswa terhadap budaya dan kesenian daerah, hal ini sesuai dengan pernyataan seorang guru dalam wawancara bersamanya yaitu : Melalui kegiatan kesenian kami menanamkan rasa kecintaan siswa terhadap budaya daerah dengan membuat kegiatan pada setiap akhir semester dimana para siswa diwajibkan menampilkan suatu atraksi baik tari-tarian maupun kasidah serta memakai pakaian adat daerah yang ingin mereka tampilkan. Kegiatan ekstrakurikuler kesenian diselenggarakan diharapkan agar siswa memperoleh pengalaman berpretasi dan berkreasi.

E. Rangkuman

- Budaya sekolah dapat diartikan sebagai system makna, nilai-nilai, norma, sikap dan kebiasaan, yang dianut bersama oleh warga sekolahnya yang meliputi kepala sekolah, guru, petugas sekolah, dan siswa. Nilai-nilai dalam budaya sekolah itu sendiri terdiri dari kedisiplinan, persaingan dan motivasi. Budaya sekolah juga dapat membedakan sekolahnya dengan sekolah lainnya, serta memiliki ciri khas, karakter atau watak, dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.
- Dalam pengembangan budaya sekolah perlu mengacu pada, 6 tujuan, 10 prinsip, dan 12 azas-azas seperti: kerjasama kelompok, kemampuan bertanggung jawab, keinginan pada kemauan, kegembiraan yang harus dimiliki seluruh anggota, hormat, jujur, disiplin, kemampuan menempatkan diri, kemampuan dan kesopanan.
- Manajemen budaya dan lingkungan sekolah merupakan sebuah pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah yang didalamnya terdapat program-program pengembangan, jadwal pelaksanaan, strategi dan evaluasi.
- Dalam mengembangkan budaya dalam proses pembelajaran didalam kelas, guru dapat memulai dan mengakhiri dengan mengucapkan salam dan membaca doa agar bias memotivasi murid saat belajar. Sedangkan pengembangan budaya diluar kelas dapat dilakukan dengan sholat dzuhur berjamaah, serta apel pagi.
- Dalam pengembangan budaya sekolah melalui kegiatan ekstrakurikuler, bisa berupa olahraga. Kesetiaan dan kepramukaan.

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Manajemen merupakan.....
 - a. Sebuah usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mempunyai rencana yang terprogram
 - b. Sebuah potensi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mempunyai rencana yang terprogram
 - c. Sebuah sistem untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mempunyai rencana yang terprogram
 - d. Sebuah target untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan mempunyai rencana yang terprogram

2. Budaya sekolah merupakan.....
 - a. Sekumpulan tata cara yang dianut bersama dan menjadi kumpulan nilai.
 - b. Sekumpulan nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian dan simbol-simbol yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, petugas administrasi, guru, siswa dan masyarakat disekitar sekolah
 - c. Sekumpulan prinsip yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian dan simbol-simbol yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, petugas administrasi, guru, siswa dan masyarakat disekitar sekolah
 - d. Sekumpulan prosedur yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian dan simbol-simbol yang dilaksanakan oleh kepala sekolah, petugas administrasi, guru, siswa dan masyarakat disekitar sekolah

3. Norma-norma yang dapat diyakini dalam budaya sekolah antara lain kecuali.....
 - a. Kejujuran
 - b. Keadilan
 - c. Keteladanan
 - d. Kejayaan

4. Budaya sekolah akan terbangun optimal jika ada...
 - a. Pemodalan
 - b. Keyakinan
 - c. Nama baik
 - d. Dukungan warga sekolah

5. Tantangan terbesar yang harus di hadapi agar menjadi sekolah yang kuat dan positif adalah manajemen budaya dan lingkungan yang mempunyai tujuan untuk sebagai berikut, kecuali.....
 - a. Menjamin kualitas kerja yang lebih baik.
 - b. Lebih terbuka dan transparan.
 - c. Membuka komunikasi terbuka dari segala arah
 - d. Membagi pendapatan dan kemakmuran

6. Yang merupakan prinsip manajemen budaya dan lingkungan adalah...
 - a. Berpedoman pada visi, misi dan tujuan sekolah
 - b. Penciptaan lembaga formal dan informal
 - c. Inovatif dan bersedia memberi resiko
 - d. Mempunyai strategi yang detail dan panjang

7. Sistem evaluasi yang jelas dalam manajemen budaya dan lingkungan sekolah berarti....
 - a. Proses pengembangan budaya sekolah dapat tercapai selain itu juga berhasil tidaknya penerapan budaya sangat terkait erat dengan bagaimana budaya itu dikelola dilakukan secara rutin dan bertahap oleh sekolah.
 - b. Proses pengembangan budaya sekolah dapat tercapai selain itu juga berhasil tidaknya penerapan budaya sangat telawanan dengan bagaimana budaya itu dikelola dilakukan secara rutin dan bertahap oleh sekolah
 - c. Proses pengembangan budaya sekolah dapat tercapai selain itu juga berhasil tidaknya penerapan budaya sangat tergantung dengan bagaimana budaya itu dikelola dilakukan secara rutin dan bertahap oleh sekolah
 - d. Proses pengembangan budaya sekolah dapat tercapai selain itu juga berhasil tidaknya penerapan budaya sangat detail dengan bagaimana budaya itu dikelola dilakukan secara rutin dan bertahap oleh sekolah

8. Untuk mengetahui permasalahan sekolah perlu dilakukan.....
 - a. Manajemen
 - b. Koordinasi
 - c. Supervisi
 - d. Evaluasi

9. Di bawah ini merupakan asas pengembangan budaya sekolah, kecuali...
 - a. Kerjasama tim
 - b. Keinginan
 - c. Kegembiraan
 - d. Kecenderungan

10. Yang merupakan program penembangan budaya lingkungan sekolah,
 - a. Penataan lingkungan fisik
 - b. Penataan atmosfir sekolah
 - c. Penataan keteladanan
 - d. Penataan citra diri

KUNCI JAWABAN”

1. A
2. B
3. D
4. D

5. D
6. A
7. A
8. D
9. D
10. A

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Jelaskan mengapa budaya sekolah dapat dimaknai sebagai sistem nilai!
2. Identifikasi norma-norma yang dapat diyakini dalam budaya sekolah!
3. Bagaimana cara membangun budayas ekolahs ecara optimal ?
4. Tantangan terbesar yang harus di hadapi agar menjadi sekolah yang kuat dan positif adalah manajemen budaya dan lingkungan. Apakah tujuan dari memajemen budaya dan lingkungan sekolah?
5. Sebutkan 10 prinsip dari manajemen budaya dan lingkungan sekolah !

KUNCI JAWABAN

1. Budaya sekolah dapat dimaknai sebagai sistem nilai karena merupakan nilai-nilai, norma, sikap dan kebiasaan, yang dianut bersama oleh warga sekolahnya yang meliputi kepala sekolah, guru, petugas sekolah, dan siswa. Nilai-nilai dalam budaya sekolah itu sendiri terdiri dari kedisiplinan, persaingan dan motivasi. Budaya sekolah juga dapat membedakan sekolahnya dengan sekolah lainnya, serta memiliki ciri khas, karakter atau watak,dan citra sekolah tersebut di masyarakat luas.
2. Norma-norma yang dapat diyakini dalam budaya sekolah adalah: kejujuran, keadilan, keteladanan, dan sopan santun. Sedangkan, sikap dan kebiasaan yang harus dimiliki oleh warga sekolah adalah menghargai walau, bersikap obyektif, dan sikap ilmiah, serta kerjasama dan tanggung jawab
3. Cara membangun budaya sekolahs ecara optimak adalah jika ada dukungan semua warga sekalah, dan tentu saja dukungan kepala sekolah. Kepala

sekolah diharapkan mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya.

4. Tujuan dari manajemen budaya dan lingkungan sekolah adalah
 - a. Menjamin kualitas kerja yang lebih baik.
 - b. Lebih terbuka dan transparan.
 - c. Membuka komunikasi terbuka dari segala arah.
 - d. Menciptakan kebersamaan dan rasa saling memiliki yang tinggi.
 - e. Meningkatkan rasa solidaritas serta kekeluargaan.
 - f. Dapat beradaptasi dengan baik terhadap perkembangan IPTEK.

5. 10 prinsip dari manajemen budaya dan lingkungan sekolah adalah
 - a. Berpedoman Berpedoman pada Visi, Misi dan Tujuan Sekolah.
 - b. Peciptaan komunikasi formal dan informal
 - c. Inovatif dan bersedia mengambil resiko
 - d. Mempunyai strategi yang jelas
 - e. Berorientasi pada kinerja
 - f. Sistem evaluasi yang jelas
 - g. Memiliki komitmen yang kuat
 - h. Memiliki komitmen yang kuat
 - i. Keputusan berdasarkan kesepakatan bersama
 - j. Sistem imbalan yang jelas
 - k. Evaluasi diri

Kunci Jawaban:

Pedoman Penskoran::

No 1 Skor maksimal 5

No 2 Skor maksimal 5

No 3 Skor maksimal 5

No 4 Skor maksimal 5

No 5 Skor maksimal 5

Total skor = 25

Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /2,5) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Manajemen Budaya dan Lingkungan Sekolah ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul :
Pengaruh Nilai-Nilai Budaya Generasi Millennial dan Budaya Sekolah terhadap Ktahanan Individu (tudi di SMA Negeri 39, Cijantung, Jakarta)
Oleh: Heru Dwi Wahana

<https://journal.ugm.ac.id/jkn/article/view/6890>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel pengayaan maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

- Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Maryamah, E. (2016). PENGEMBANGAN BUDAYA SEKOLAH, 2(02), 86–96. Retrieved from file:///C:/Users/Asus/Downloads/256481-pengembangan-budaya-sekolah-1bf3dd81.pdf
- Mutya Gustina, Martin, dan Y. S. (2019). Pengaruh Budaya Sekolah dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Sumbawa Barat, 5(1), 106–115. Retrieved from file:///C:/Users/Asus/Downloads/77-Article Text-215-1-10-20190118.pdf
- Neprializa. (2015). Manajemen budaya sekolah, 9, 419–429. Retrieved from <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/viewFile/1139/947>
- Supardi. (2015). *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*. Jakarta: Raja Grafinda Persada.
- Susanto, R. dan I. melinda. (2018). Pengaruh kepemimpinan guru dan keterampilan manajemen kelas, 4(2), 220–229. Retrieved from https://scholar.google.co.id/citations?user=1GnNmTAAAAAJ&hl=en#d=gs_md_cita-d&p=&u=%2Fcitations%3Fview_op%3Dview_citation%26hl%3Den%26user%3D1GnNmTAAAAAJ%26citation_for_view%3D1GnNmTAAAAAJ%3A8k81kl-MbHgC%26tzom%3D-420
- Vivi May Kumala, R. S. dan, & Susilo, J. (2018). Hubungan Pengetahuan Pedagogik Dengan Kompetensi Pedagogik Serta Perbedaannya Di Sekolah Negeri Dan Sekolah Swasta, 1–23. Retrieved from <http://ratnawati.weblog.esaunggul.ac.id/wp-content/uploads/sites/5930/2018/09/HUBUNGAN-PENGETAHUAN-PEDAGOGIK-DENGAN-KOMPETENSI-PEDAGOGIK-SERTA-PERBEDAANNYA-DI-SEKOLAH-NEGERI-DAN-SEKOLAH-SWASTA.pdf>

Wibowo, A., & Saptono, A. (2017). Kepemimpinan Intrapreneurship , Budaya Sekolah dan Kinerja, 5(2), 176–193. Retrieved from file:///C:/Users/Asus/Downloads/document.pdf

Universitas

Universitas
Esa U



Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa U

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa U

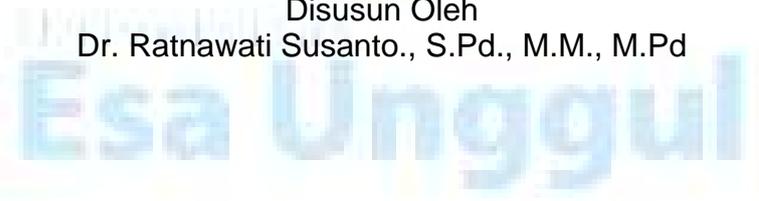


Universitas
Esa Unggul

**MODUL SESI 11
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 11
STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**

STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa memiliki pemahaman dan program strategis implementasi manajemen berbasis sekolah

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Melakukan telaah program strategi implementasi manajemen berbasis sekolah antar 2 sekolah berbeda negeri dan swasta.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 12 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

Pendidikan mempunyai peranan yang amat strategis untuk mempersiapkan generasi muda yang memiliki pola pikir yang luas dan skill yang mumpuni di berbagai bidang. Namun, kualitas pendidikan di Indonesia dianggap oleh banyak kalangan masih rendah, maka dari itu kita harus mampu meningkatkan mutu pendidikan antara lain melalui pendidikan dan pelatihan kompetensi guru, perbaikan sarana prasarana, pengadaan buku dan alat peraga, bahkan peningkatan mutu manajemen pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan melalui implementasi pendekatan manajemen berbasis sekolah (MBS) menjadi salah satu alternatif yang perlu ditingkatkan dan diintensifkan penyelenggaraannya. Dengan demikian maka peran seluruh anggota antara lain kepala sekolah, guru, peserta didik dan orangtua peserta didik sangatlah diperlukan dan penting untuk mengawasi jalannya proses belajar mengajar pada lembaga pendidikan.

Strategi sendiri dapat diartikan sebagai suatu cara yang ditempuh untuk mencapai suatu tujuan atau suatu hal yang diinginkan melalui berbagai cara.

Implementasi sendiri dapat diartikan penerapan suatu strategi yang digunakan guna mencapai suatu perubahan kondisi menjadi yang lebih baik dalam suatu hal tertentu.

Manajemen adalah melakukan pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) dapat diartikan sebagai suatu reformasi pendidikan yang menginginkan adanya perubahan kondisi dari yang kurang baik menjadi kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan atau otoritas kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya sendiri/mengelola sendiri semua kebutuhan sekolah yang diperlukan.

Manajemen berbasis sekolah merupakan salah satu alternatif pilihan formal untuk mengelola penyelenggaraan pendidikan yang terdesentralisasi dengan menempatkan sekolah sebagai unit utama peningkatan kualitas pendidikan.

A. Manajemen Berbasis Sekolah

(Pasaribu, 2017a) Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.

Pada sistem MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Kebijakan MBS bertujuan mencapai mutu kualitas dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolak ukur penilaian pada hasil output dan outcome bukan pada metodologi atau prosesnya.

B. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah

(Pratiwi, 2016) Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk meningkatkan keunggulan sekolah melalui pengambilan keputusan bersama. Yang berfokus pada bagaimana cara memberikan pelayanan belajar yang sesuai dengan harapan orang tua siswa serta harapan sekolah dalam membangun keunggulan kompetitif dengan sekolah sejenis yang lainnya.

MBS bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan terutama di daerah, karena sekolah dan masyarakat tidak perlu menunggu perintah dari pusat, tetapi dapat mengembangkan visi pendidikan yang sesuai dengan kondisi daerah secara mandiri. Pada dasarnya tujuan MBS bermuara pada lima hal yaitu :

- a. Meningkatkan mutu pendidikan serta inisiatif dalam mengelola sumber daya yang tersedia.
- b. Meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat melalui pengambilan keputusan.
- c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu pendidikan.
- d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.
- e. Meningkatkan kualitas lulusan yang berdaya guna.

C. Manfaat Manajemen Berbasis Sekolah

(Afrina, 2016) MBS memberikan keleluasaan penuh terhadap sekolah serta seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan kondisi daerah setempat. Ada beberapa manfaat yang diperoleh dalam melaksanakan MBS antara lain sebagai berikut :

- a. Sekolah lebih mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolahnya, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dengan baik.
- b. Sekolah dapat dengan cermat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah secara cepat.

- c. Sekolah dapat bersaing secara sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif.
- d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif.
- e. Sekolah lebih mengetahui tentang kebutuhan lembaganya, khususnya kebutuhan peserta didik.
- f. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan menciptakan demokrasi yang sehat.
- g. Sekolah dapat bertanggung jawab sepenuhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan

D. Prinsip Manajemen Berbasis Sekolah

Ada beberapa prinsip manajemen berbasis sekolah, diantaranya adalah :

- a. Keterbukaan
Keterbukaan disini dalam arti manajemen dilakukan secara terbuka atau transparansi
- b. Kebersamaan
Kebersamaan disini dalam arti manajemen dilaksanakan secara bersama-sama oleh pihak sekolah serta masyarakat sekitar
- c. Berkelanjutan
Berkelanjutan disini dalam arti manajemen dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan tanpa dipengaruhi oleh pergantian kepala sekolah
- d. Menyeluruh
Menyeluruh disini dalam arti manajemen dilakukan secara menyeluruh menyangkut seluruh komponen yang menunjang dan mempengaruhi pencapaian tujuan
- e. Pertanggung jawaban,
berarti dapat dipertanggung jawabkan ke orang tua/wali siswa, masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak yang berkepentingan.

E. Karakter Manajemen Berbasis Sekolah

Manajemen berbasis sekolah memiliki karkater yang melekat diantaranya yaitu, menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah seperti kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, dan membantu sekolah dalam melaksanakan tugas pengelolaan serta pengawasannya. Dengan karakteristik tersebut maka dapat dengan mudah mengenali atau mengetahui apakah sekolah telah berhasil menggunakan pendekatan manajemen berbasis sekolah adalah

dengan mengoptimalkan kinerja organisasi sekolah, kegiatan proses pembelajaran, pengelolaan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya administrasi lainnya.

F. Strategi Implementasi MBS

Strategi manajemen berbasis sekolah perlu menetapkan pentahapan penerapannya dengan mempertimbangkan prioritas waktu jangka pendek, menengah dan panjang. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah tersebut secara terstruktur dan terencana. Strategi tersebut mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) dengan pelatihan dan pengalokasian dana secara langsung ke sekolah dengan memperhatikan berbagai aspek seperti masyarakat, tenaga kerja, kepala sekolah, dan guru.

Berbagai strategi dalam mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah akan mempengaruhi efektifitas pencapaian tujuan pendidikan. Strategi yang dimaksud adalah cara atau upaya yang ditempuh untuk supaya prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah dapat terealisasi secara menyeluruh. Strategi yang diterapkan di berbagai sekolah berbeda-beda karena sebenarnya tidak ada satu strategi khusus yang mampu menjamin implementasi keberhasilan dari manajemen berbasis sekolah.

(Sari, 2018) Ada beberapa strategi yang bisa diimplementasikan untuk manajemen berbasis sekolah diantaranya adalah :

- a. Pemberian kekuasaan sepenuhnya terhadap sekolah
Pemberian kekuasaan sepenuhnya terhadap sekolah sangatlah menguntungkan bagi pihak sekolah itu sendiri karena dengan demikian sekolah dapat dengan mudah mengatur dan mengelola segala sesuatu yang sesuai dengan kondisi daerah sekolah tersebut. Dengan demikian pemberdayaan, otonomi, dan kemandirian dalam MBS bertujuan untuk mengembangkan budaya peduli mutu.
- b. Meningkatkan partisipasi aktif masyarakat
Untuk dapat mencapai sekolah yang memiliki akreditasi baik maka sekolah tersebut membutuhkan aspirasi-aspirasi dari luar sekolah seperti aspirasi dari masyarakat, hal ini bertujuan untuk mempermudah pengelolaan sekolah menuju pencapaian yang maksimal.
- c. Proses pengambilan keputusan yang demokratis
Karena MBS ini sifatnya desentralisasi, maka pengambilan keputusan yang individual sangatlah bertolak belakang. Pengambilan keputusan yang demokratis akan mampu mengamati dan mengembangkan pribadinya dengan penuh inovasi, kreatif, kritis, dan produktif. Dengan demikian maka tujuan yang diharapkan akan dapat dengan mudah dicapai dengan hasil yang optimal.

d. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat

Keterlibatan ini antara lain oleh kepala sekolah, peserta didik, dan masyarakat sekitar. Dengan melibatkan semua warga sekolah termasuk masyarakat maka proses pengelolaan sekolah.

G. Model-Model Manajemen Berbasis Sekolah(Pasaribu, 2017b)

(

a. Model MBS di Hong Kong

Melihat kondisi pendidikan yang kurang baik di Hong Kong, jadi diberlakukan MBS dengan tujuan terjadinya suatu perbaikan menjadi kondisi yang lebih baik lagi. Di Hong Kong MBS disebut The School Management Initiative (SMI) atau manajemen sekolah inisiatif.

model MBS di Hong Kong ini menekankan pada pentingnya inisiatif dari sumber daya yang ada di sekolah sebagai pengganti inisiatif dari atas yang selama itu diterapkan. Keberadaan MBS di Hong Kong ini dimaksudkan untuk mencapai sekolah yang efektif.

b. Model MBS di Kanada

Di Kanada, pendidikan menjadi tanggung jawab pemerintah provinsi dimana pemerintah daerah sebagai unit administratif dan pengambilan kebijakan. Model MBS di Kanada disebut School-Site Decision Making (SSDM) atau pengambilan keputusan diserahkan pada tingkat sekolah. Penekanan model MBS di Kanada ini dalam hal pengambilan keputusan yaitu pengambilan keputusan diserahkan kepada masing-masing sekolah secara langsung. Oleh karena itu, dalam rangka mencapai tenaga kerja yang efektif ini maka harus ada kejelasan tugas dan tanggung jawab masing-masing pihak.

c. Model MBS di Amerika Serikat

Sistem pendidikan di Amerika Serikat mula-mula secara konstitusional pemerintah pusat (state) bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pendidikan dan pemerintah daerah hanya sebagai pembuatan administrasi dan kebijaksanaan. Namun dengan hadirnya model MBS ini maka sistem pendidikan di Amerika Serikat berubah menjadi pengambilan keputusan diserahkan kepada masing-masing sekolah.

d. Model MBS di Inggris

Model MBS di Inggris disebut Grant Maintaned School (GMS) atau manajemen swakelola pada tingkat lokal. Seluruh control terhadap pengelolaan sekolah diserahkan kepada pihak sekolah secara langsung, juga memberikan pilihan pada orang tua dengan cara membantu mengembangkan diversifikasi.

- e. Model MBS di Australia
Model MBS di Australia menekankan pada seluruh pengelolaan diserahkan kepada masing-masing unit sekolah yang bertujuan supaya sekolah di Australia menjadi efektif dalam berbagai bidang pendidikan.
- f. Model MBS di Prancis
Model MBS di Prancis memiliki tanggung jawab terhadap dukungan finansial. Kekuasaan badan pengelola sekolah menengah atas diperluas ke beberapa area.
- g. Model MBS di Indonesia
Model MBS di Indonesia disebut Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) dapat diartikan sebagai model manajemen yang memberikan kekuasaan yang lebih besar terhadap sekolah.
- h. Model MBS di El Salvador
Model MBS di El Salvador disebut dengan Community Managed Schools Program yang kemudian dikenal dengan akronim bahasa Spanyol, EDUCO (Education Participation de la comunidad) maksud dari model ini menekankan bahwa peran atau andi dari orang tua sangatlah penting di sekolah.
- i. Model MBS Ideal(Hafid, 2011)
Model MBS ini merupakan model yang pada umumnya memiliki ciri-ciri universal, sehingga setiap sekolah yang mengadopsi model ini perlu menyesuaikannya dengan karakteristik di sekolah masing-masing. Hal tersebut dimaksudkan bahwa setiap pengelolaan atau kepengurusan berbagai hal mengenai sekolah diserahkan kepada pihak masing-masing sekolah bukan lagi terhadap pemerintah pusat atau lain sebagainya.
- j. Penerapan atau implementasi MBS pada suatu Negara memiliki perbedaan dan karakteristik sendiri, hal ini dikarenakan oleh sejarah masing-masing Negara yang berbeda selain itu kondisi masyarakat juga ikut serta dalam menentukan model MBS yang akan diterapkan. Maka dari itu, untuk menentukan model MBS yang akan diterapkan sangatlah diperlukan partisipasi aktif dari luar seperti partisipasi dari masyarakat sekitar, juga orang tua wali murid. Dengan demikian model MBS yang diterapkan tidaklah sia-sia, melainkan dapat bermanfaat yaitu mengubah kondisi pendidikan dari yang kurang baik menjadi yang lebih baik lagi (efektif dan efisien).

(Masdarna, 2016) Manajemen berbasis sekolah sangat berkait dengan sekolah efektif (effective schools) yang pada prinsipnya menekankan semua urusan yang menyangkut dengan sekolah diserahkan sepenuhnya terhadap sekolah secara mandiri.

H. Kaitan MBS dengan kesejahteraan guru

(Chasanah, 2015) Pengertian kesejahteraan guru
Kesejahteraan guru merupakan kesejahteraan materiil (uang) yang diperoleh dari hasil berprofesi sebagai seorang guru. Di era globalisasi seperti sekarang ini sangatlah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan tanggap terutama dalam dunia pendidikan, dimana seorang guru dituntut harus dapat menyiapkan dirinya untuk menjadi seorang guru yang professional yang dapat diandalkan untuk dapat mendidik anak-anak bangsa Indonesia supaya menjadi generasi yang unggul dan berguna bagi negara. Guru merupakan factor penentu utama dalam kesuksesan setiap usaha pendidikan serta yang ikut dalam menentukan kualitas pendidikan. Namun ironisnya, menjadi seorang guru di Indonesia tidak mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan profesinya, hal ini terbukti dengan tidak meratanya kesejahteraan guru.

(Maulana, 2016) Berdasarkan pengertian diatas kesejahteraan memiliki beberapa makna dan beberapa kata kunci yaitu, terpenuhi kebutuhan dasar, makmur, sehat dan damai. Untuk dapat mencapai kesejahteraan ada berbagai macam usaha yang dapat dilakukan seperti, di bidang pertanian, perdagangan, pendidikan, kesehatan, keagamaan, pertahanan-keamanan dan sebagainya.

Tolak ukur kesejahteraan

Tolak ukur kesejahteraan dapat dilihat dari beberapa sisi, seperti dapat dilihat dari sudut kemampuan orang tersebut dalam memenuhi segala kebutuhan dirinya sendiri dapat terpenuhi dengan maksimal. Seseorang dapat dikatakan telah mencapai kesejahteraan bilamana orang tersebut telah mencapai tujuannya atau puncak dari apa yang diinginkan dengan optimal dan maksimal. Maka dari itu sebenarnya tidak ada tolak ukur kesejahteraan yang pasti untuk dapat menentukan tingkat kesejahteraan seseorang, karena persepsi setiap orang berbeda-beda.

Langkah-langkah untuk menciptakan kesejahteraan :

- a. Memberikan tunjangan hari raya kepada guru
- b. Menyediakan alat-alat perlengkapan kesehatan darurat dan melaksanakan dalam hal P3K
- c. Mengusahakan asuransi tenaga kerja terhadap kecelakaan yang mungkin terjadi di lingkungan kerjanya
- d. Memberikan penggantian biaya pengobatan sendiri melalui poliklinik atau apotek
- e. Secara berkala mengadakan pemeriksaan umum terhadap pekerjaan mengenai kesehatan
- f. Menyediakan makanan ringan dan minuman untuk guru

- g. Menciptakan ruang dan lingkungan sedemikian rupa, sehingga memenuhi syarat-syarat kesejahteraan dan keselamatan

(Arinda Firdianti, 2018) Kaitan MBS dengan kesejahteraan guru sangatlah berkaitan karena MBS sendiri merupakan manajemen berbasis sekolah yang dirancang untuk memudahkan sekolah dalam melakukan pengelolaan dan pengawasan secara mandiri atau masing-masing, maka dari pengertian MBS tersebut bisa dikaitkan dengan kesejahteraan guru. Kaitannya, jika MBS ini dapat berjalan lancar di setiap sekolah berbagai negara maka secara otomatis guru akan mendapatkan penghargaan lebih baik lagi dari yang sebelumnya.

Namun tidaklah mudah untuk dapat mensejahterakan guru di Indonesia jika pihak-pihak yang di luar sekolah tidak ikut andil atau berkontribusi dalam penyelenggaraan program MBS tersebut. Guru menjadi sejahtera jika sekolah dimana tempat mereka bekerja sudah berjalan dengan baik atau efektif (*effective school*), mengapa demikian karena secara otomatis gaji yang mereka terima akan jauh lebih besar dibandingkan dengan sebelumnya dan guru juga akan mendapatkan apa yang mereka butuhkan dengan optimal.

Setiap sekolah pasti menginginkan untuk menjadi sekolah yang efektif dan menjadi unggulan serta diminati oleh semua orang, maka dari itu sekolah sangatlah memerlukan guru-guru yang berkompeten dan ahli dibidangnya. Hal tersebut dapat mengakibatkan adanya kesejahteraan guru dibandingkan dengan yang sebelumnya.

(Baharudin, 2017) Guru merupakan sosok terpenting di dalam dunia pendidikan dan sistem pembelajaran di sekolah. Mengingat pentingnya fungsi guru di dalam dunia pendidikan, maka guru disebut sebagai subjek yang berprofesi sebagai pendidik muridnya supaya tumbuh dan berkembang sesuai dengan yang diharapkan para orang tua dan juga bangsa ini. Guru juga mempunyai tugas membangkitkan motivasi siswa sehingga mau dan minat untuk belajar. Selain itu guru juga seseorang yang sangat berjasa besar terhadap masyarakat dan negara, tinggi dan rendahnya kebudayaan suatu masyarakat, maju atau mundurnya tingkat kebudayaan suatu masyarakat dan negara, sebagian besar bertanggung kepada pendidikan dan pengajaran yang diberikan oleh para guru-guru kita disekolah mulai dari TK hingga ke jenjang perguruan tinggi.

Seorang pendidik atau seorang guru mempunyai dua arti yang luas dan arti yang sempit, dalam arti luas pendidik adalah semua orang yang berkewajiban untuk membina semua peserta didik. Sedangkan dalam arti sempit pendidik adalah orang yang dipersiapkan untuk menjadi seorang guru secara sengaja.

(Umaedi, Hadiyanto, 2015) Fungsi pendidikan adalah untuk mempersiapkan manusia menghadapi masa depan agar hidup lebih sejahtera, baik sebagai individu, maupun secara kolektif sebagai warga masyarakat, bangsa maupun antarbangsa. Hal atau cara yang dapat

ditempuh untuk dapat mempersiapkan manusia yang mampu menghadapi masa depan adalah dengan meningkatkan mutu pendidikan terlebih dahulu. Dengan meningkatnya mutu pendidikan di Indonesia maka secara tidak langsung kita telah meningkatkan sumber daya manusia yang berkompoten dan unggulan di berbagai bidang.

Program Strategis Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah

Program strategis implementasi MBS dapat dilekaskan dengan pendekatan sistem. pendekatan system (input-proses-output) akan digunakan untuk menetapkan sekolah efektif tersebut.

1. Tinjauan input pendidikan
 - a. Siswa : sebagai masukan utama
 - b. Memiliki kebijakan, tujuan, dan sasaran mutu yang jelas
 - c. Sumberdaya tersedia dan siap
 - d. Staf yang kompeten dan dedikasi tinggi
 - e. Memiliki harapan prestasi yang tinggi
 - f. Fokus pada pelanggan (siswa/masyarakat)
 - g. Input manajemen: tugas jelas, rencana rinci dan sistematis, program kerja, aturan jelas, pengendalian mutu yang jelas.

2. Tinjauan proses Pendidikan
 - a. Proses belajar-mengajar yang efektif
 - b. Kepemimpinan sekolah yang kuat
 - c. Lingkungan sekolah yang aman dan tertib
 - d. Pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif
 - e. Sekolah memiliki budaya mutu
 - f. Sekolah memiliki team work yang kompak, cerdas, dan dinamis
 - g. Sekolah miliki kewenangan/kemandirian
 - h. Partisipasi yang tinggi dari warga sekolah dan masyarakat
 - i. Sekolah memiliki keterbukaan (transparansi) manajemen
 - j. Sekolah memiliki kemauan untuk berubah (secara psikologis dan fisik)
 - k. Sekolah melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan
 - l. Sekolah responsive dan antsipatif terhadap perubahan kebutuhan
 - m. Mampu memelihara dan mengembangkan komunikasi yang baik

3. Tinjauan output pendidikan
 - a. Prestasi siswa yang tinggi : sebagai hasil PBM yang bermutu
 - b. Prestasi sekolah (akademik dan non akademik): Prestasi akademik: Nilai NU, lomba karya ilmiah remaja, lomba bidang studi, cara berpikir (kritis kreatif/devergen, nalar, rasional, induktif, deduktif, ilmiah). Prestasi non akademik: keingin-tahuan yang tinggi, harga diri, kejujuran, kerjasama yang baik, rasa kasih sayang yang tinggi terhadap sesame, solidaritas yang tinggi, toleransi, kedisiplinan, kerajinan, prestasi olahraga, kesenian, pramuka.

E. Rangkuman

- a. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) pada hakikatnya merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Pada sistem MBS sekolah dituntut secara mandiri menggali, mengalokasikan, menentukan prioritas, mengendalikan, dan mempertanggung jawabkan pemberdayaan sumber-sumber baik kepada masyarakat maupun pemerintah. Kebijakan MBS bertujuan mencapai mutu kualitas dan relevansi pendidikan yang setinggi-tingginya, dengan tolak ukur penilaian pada hasil output dan outcome bukan pada metodologi atau prosesnya.
- b. Selanjutnya strategi yang ditempuh untuk menuju suatu pencapaian yang diharapkan dalam manajemen berbasis sekolah adalah dengan strategi manajemen berbasis sekolah perlu menetapkan pentahapan penerapannya dengan mempertimbangkan prioritas waktu jangka pendek, menengah dan panjang. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah tersebut secara terstruktur dan terencana. Strategi tersebut mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) dengan pelatihan dan pengalokasian dana secara langsung ke sekolah dengan memperhatikan berbagai aspek seperti masyarakat, tenaga kerja, kepala sekolah, dan guru.
- c. Yang terakhir adalah hubungan antara Manajemen berbasis sekolah dengan kesejahteraan guru yang saling terkait satu dengan yang lainnya, karena jika penerapan manajemen berbasis sekolah berjalan dengan lancar dan efektif secara otomatis maka para guru yang mengajar di sekolah akan mendapatkan penghargaan yang lebih baik dan akan mendapatkan kesejahteraan yang sesungguhnya.

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Penerapan suatu strategi yang digunakan guna mencapai suatu perubahan kondisi menjadi yang lebih baik dalam suatu hal tertentu.
 - a. Implementasi
 - b. Percontohan
 - c. Konklusi
 - d. Implikasi
2. Pengelolaan sumber daya yang dimiliki oleh sekolah/organisasi yang diantaranya adalah manusia, uang, metode, material, mesin, dan pemasaran yang dilakukan dengan sistematis dalam suatu proses..
 - a. Implementasi

- b. Manajemen
 - c. Konklusi
 - d. Implikasi
3. Suatu reformasi pendidikan yang menginginkan adanya perubahan kondisi dari yang kurang baik menjadi kondisi yang lebih baik dengan memberikan kewenangan atau otoritas kepada sekolah untuk memberdayakan dirinya sendiri/mengelola sendiri semua kebutuhan sekolah yang diperlukan
 - a. Manajemen Diri
 - b. Manajemen Tata Kelola
 - c. Manajemen Berbasis Sekolah
 - d. Manajemen Konflik
 4. Kebijakan MBS bertujuan untuk mencapai.....
 - a. Mutu pendidikan dan pemerataan
 - b. Mutu pengelolaan dan target capaian
 - c. Mutu kualitas dan relevansi pendidikan
 - d. Mutu pemerataan dan akses pendidikan
 5. Manajemen berbasis sekolah bertujuan untuk meningkatkan keunggulan sekolah melalui.....
 - a. Pengambilan data
 - b. Pengambilan keputusan bersama
 - c. Pengambilan individu
 - d. Pengambilan partisipatif
 6. Peningkatan kompetisi yang sehat antar sekolah bertujuan untuk pencapaian.....
 - a. Mutu pengelolaan
 - b. Mutu pendataan
 - c. Mutu pendidikan
 - d. Mutu penyelenggaraan
 7. MBS memberikan keleluasaan penuh terhadap sekolah serta seperangkat tanggung jawab untuk mengelola sumber daya dan pengembangan strategi MBS sesuai dengan...
 - a. Kondisi daerah setempat
 - b. Kondisi local dan budaya
 - c. Kondisidan karakteristik bangsa
 - d. Kondisi kemapanan bangsa
 8. Beberapa manfaat yang diperoleh dalam melaksanakan MBS antara lain sebagai berikut, kecuali...
 - a. Sekolah lebih mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolahnya, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dengan baik.

- b. Sekolah dapat dengan cermat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah secara cepat.
 - c. Sekolah dapat bersaing secara sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya radikal
 - d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif
9. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan menciptakan..
- a. Pemerataan yang berkeadilan
 - b. Demokrasi yang sehat
 - c. Akuntabilitas yang tinggi
 - d. Partisipasi warga sekolah
10. Yang bukan merupakan prinsip implementasi manajemen berbasis sekolah adalah
- a. Keterbukaan
 - b. Kejujuran
 - c. Kebersamaan
 - d. Berkelanjutan

KUNCI JAWABAN

1. A
2. B
3. C
4. C
5. B
6. C
7. A
8. C
9. B
10. B

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Identifikasi 5 tujuan dari MBS !
2. Sebutkan 7 manfaat MBS !
3. Jelaskan 5 prinsip MBS !
4. Jelaskan karakteristik MBS !
5. Jelaskan 4 strategi MBS !

KUNCI JAWABAN:

1. Lima tujuan MBS adalah:
 - a. Meningkatkan mutu pendidikan serta inisiatif dalam mengelola sumber daya yang tersedia.
 - b. Meningkatkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat melalui pengambilan keputusan.
 - c. Meningkatkan tanggung jawab sekolah kepada orang tua, masyarakat, dan pemerintah tentang mutu pendidikan.
 - d. Meningkatkan kompetisi yang sehat antar sekolah untuk pencapaian mutu pendidikan yang diharapkan.
 - e. Meningkatkan kualitas lulusan yang berdaya guna.

2. 7 manfaat MBS:
 - a. Sekolah lebih mengetahui tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi sekolahnya, sehingga dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia dengan baik.
 - b. Sekolah dapat dengan cermat merespon aspirasi masyarakat dan lingkungan yang berubah secara cepat.
 - c. Sekolah dapat bersaing secara sehat untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui upaya-upaya inovatif.
 - d. Penggunaan sumber daya pendidikan lebih efisien dan efektif.
 - e. Sekolah lebih mengetahui tentang kebutuhan lembaganya, khususnya kebutuhan peserta didik.
 - f. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat dalam pengambilan keputusan menciptakan demokrasi yang sehat.
 - g. Sekolah dapat bertanggung jawab sepenuhnya terhadap peningkatan mutu pendidikan

3. 5 Prinsip MBS
 - a. Keterbukaan
Keterbukaan disini dalam arti manajemen dilakukan secara terbuka atau transparansi
 - b. Kebersamaan
Kebersamaan disini dalam arti manajemen dilaksanakan secara bersama-sama oleh pihak sekolah serta masyarakat sekitar
 - c. Berkelanjutan
Berkelanjutan disini dalam arti manajemen dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan tanpa dipengaruhi oleh pergantian kepala sekolah

- d. Menyeluruh
Menyeluruh disini dalam arti manajemen dilakukan secara menyeluruh menyangkut seluruh komponen yang menunjang dan mempengaruhi pencapaian tujuan
 - e. Pertanggung jawaban,
Berarti dapat dipertanggung jawabkan ke orang tua/wali siswa, masyarakat, pemerintah, dan pihak-pihak yang berkepentingan
4. Manajemen berbasis sekolah memiliki karkater yang melekat diantaranya yaitu, menuntut adanya perubahan sikap dan tingkah laku seluruh komponen sekolah seperti kepala sekolah, guru, dan tenaga administrasi termasuk orang tua dan masyarakat dalam memandang, memahami, dan membantu sekolah dalam melaksanakan tugas pengelolaan serta pengawasannya
5. 4 strategi MBS :
- a. Pemberian kekuasaan sepenuhnya terhadap sekolah
Pemberian kekuasaan sepenuhnya terhadap sekolah sangatlah menguntungkan bagi pihak sekolah itu sendiri karena dengan demikian sekolah dapat dengan mudah mengatur dan mengelola segala sesuatu yang sesuai dengan kondisi daerah sekolah tersebut. Dengan demikian pemberdayaan, otonomi, dan kemandirian dalam MBS bertujuan untuk mengembangkan budaya peduli mutu.
 - b. Meningkatkan partisipasi aktif masyarakat
Untuk dapat mencapai sekolah yang memiliki akreditasi baik maka sekolah tersebut membutuhkan aspirasi-aspirasi dari luar sekolah seperti aspirasi dari masyarakat, hal ini bertujuan untuk mempermudah pengelolaan sekolah menuju pencapaian yang maksimal.
 - c. Proses pengambilan keputusan yang demokratis
Karena MBS ini sifatnya desentralisasi, maka pengambilan keputusan yang individual sangatlah bertolak belakang. Pengambilan keputusan yang demokratis akan mampu mengamati dan mengembangkan pribadinya dengan penuh inovasi, kreatif, kritis, dan produktif. Dengan demikian maka tujuan yang diharapkan akan dapat dengan mudah dicapai dengan hasil yang optimal.
 - d. Keterlibatan semua warga sekolah dan masyarakat
Keterlibatan ini antara lain oleh kepala sekolah, peserta didik, dan masyarakat sekitar. Dengan melibatkan semua warga sekolah termasuk masyarakat maka proses pengelolaan sekolah.

Kunci Jawaban:

Pedoman Penskoran::

No 1 Skor maksimal 5

No 2 Skor maksimal 5

No 3 Skor maksimal 5

No 4 Skor maksimal 5

No 5 Skor maksimal 5

Total skor = 25

Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /2,5) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Strategi Implementasi MBS ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul :

Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di SMN 11 Kota Jambi
Oleh : Husni Sabil

<https://media.neliti.com/media/publications/221069-implementasi-manajemen-berbasis-sekolah.pdf>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel pengayaan maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Afrina, C. (2016). Manajemen Berbasis Sekolah. *Pengaruh Manajemen Berbasis Sekolah*, 17. Retrieved from http://digilib.uin-suka.ac.id/24804/1/1520010015_BAB-I_IV-atau-V_DAFTAR-PUSTAKA.pdf

Arinda Firdianti, M. P. . (2018). *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*. (E. W. Astuti, Ed.). Yogyakarta: CV. GREE PUBLISHING. Retrieved from <https://books.google.co.id/books?id=nlp->

DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=IMPLEMENTASI+MANAJEMEN+BERBASIS+SEKOLAH+ARINDA&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwjD8Jybt0HhAhWJql8KHTGsCTgQ6AEIKTAA#v=onepage&q=IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH ARINDA&f=false

Baharudin, H. (2017). MBS. *PENINGKATAN KOMPETENSI GURU MELALUI SISTEM KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH*, 6, 26. Retrieved from <http://ejournal.stitmuhpacitan.ac.id/index.php/tajdid/article/view/38/51>

Chasanah, U. (2015). Kesejahteraan Guru. *Pengaruh Tingkat Kesejahteraan Guru Terhadap Semangat Guru*, 79. Retrieved from <http://eprints.unisnu.ac.id/980/1/131310001253> Uswatun Chasanah %28Upload%29.pdf

Drs. Nurkolis, M. M. (2002). *Model MBS*. (M. M. Drs. Nurkolis, Ed.). Jakarta: Grasindo. Retrieved from https://books.google.co.id/books?id=TI658VxwdlUC&printsec=frontcover&dq=NURKOLIS+MANAJEMEN&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwiC_vT1sIHhAhVYWisKHYHGDZkQ6AEIKTAA#v=onepage&q=NURKOLIS MANAJEMEN&f=false

Hafid, A. (2011). Model MBS Ideal. *Model Manajemen Berbasis Sekolah*, 14, 195. Retrieved from file:///C:/Users/bocil/Downloads/3836-8227-1-SM.pdf

Masdarna. (2016). MBS. *Peningkatan Kualitas Pendidikan Melalui Profesionalisme Guru Dan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, 1, 6. Retrieved from <http://jurnal.iicet.org/index.php/jpgi/article/viewFile/41/34>

Maulana, W. R. (2016). Kesejahteraan Guru. *Pengaruh Tingkat Kesejahteraan Guru Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru*, 65. Retrieved from <http://eprints.iain-surakarta.ac.id/136/1/2016TS0028.pdf>

Pasaribu, A. (2017a). *Manajemen Berbasis Sekolah*, 3, 17. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/54598-ID-implementasi-manajemen-berbasis-sekolah.pdf>

Pasaribu, A. (2017b). Model-Model MBS. *IMPLEMENTASI MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM PENCAPAIAN TUJUAN PENDIDIKAN NASIONAL DI MADRASAH*, 3, 20. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/54598-ID-implementasi-manajemen-berbasis-sekolah.pdf>

Pratiwi, S. N. (2016). Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah. *MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SEKOLAH*, 2, 89. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/59001-ID-manajemen-berbasis-sekolah-dalam-meningkatkan.pdf>

Sari, N. K. (2018). Strategi MBS. *STRATEGI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENDIDIKAN BERBASIS SEKOLAH*, 15, 27. Retrieved from file:///C:/Users/bocil/Downloads/20-77-1-PB.pdf

Umaedi, Hadiyanto, S. (2015). Fungsi Pendidikan. *Manajemen Berbasis Sekolah*, 55. Retrieved from https://www.google.com/search?q=manajemen+berbasis+sekolah+2+universitas+terbuka&safe=strict&source=lnms&tbm=bks&sa=X&ved=0ahUKEwjR5lfrulHhAhWafH0KHYYWxBIAQ_AUIFCgB&biw=1034&bih=539



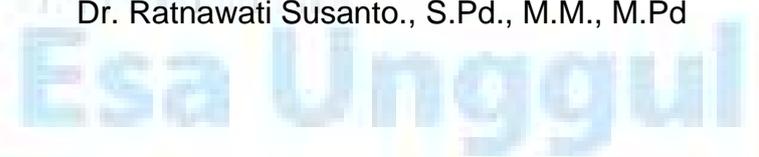


Universitas
Esa Unggul

**MODUL SESI 12
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 12
KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH**

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**

KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu melakukan kajian konsep dan rancangan program pengembangan kepemimpinan dalam manajemen berbasis sekolah

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Membuat deskripsi penerapan dan program pengembangan kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 13 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

Pada era globalisasi ini pendidikan dituntut untuk meningkatkan mutu pendidikan dalam penyelenggaraan sistem pendidikan di tengah terjadinya perubahan-perubahan dan pelaksanaan pendidikan yang diatur oleh otonomi daerah. Upaya yang dilakukan pun harus mampu memberikan solusi dari masalah-masalah yang terjadi. Dibutuhkan pengaturan yang baik dalam penyelenggaraannya sehingga mampu mencapai target yang telah ditentukan.

Di dalam sekolah, kepala sekolah merupakan peranan penting dalam mengatur setiap proses pendidikan baik yang di dalam kelas maupun di luar kelas. Kepala sekolah merupakan sumber daya pengelola yang harus memiliki kemampuan dan kecakapan dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan dengan baik. Kunci kesuksesan dari sekolah itu sendiri tergantung bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin dan membawa tenaga pendidikan untuk maju dan menghadapi segala tantangan di depan.

Kepala sekolah harus mampu bertugas sebagai pemimpin, pembelajar, pelatih, manajer, dan administrator dalam sekolah. Kepala sekolah yang mampu menjalin kerja sama dengan rekan kerjanya tanpa adanya istilah "atasan dan bawahan" namun bisa menjadi seorang sahabat. Komunikasi yang dijalin antara keduanya mampu menjadi timbal balik dan tidak akan terjadi "*miss communication*" di dalamnya.

Kepemimpinan kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berpotensi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam dunia pendidikan, menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam pengerjaan kegiatan, dan tentunya menjadikan manajemen di sekolah semakin teratur sesuai dengan yang diharapkan sekolah. Hal ini dimaksudkan juga untuk meningkatkan otonomi sekolah dalam mengelola sekolah termasuk tenaga pendidikan yang semakin kreatif.

Pengontrolan dan pengkoordinasian yang dilakukan kepala sekolah sangat penting demi menyelaraskan penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Potensi tercapainya tujuan yang diinginkan akan besar jika kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinannya dengan baik. Dibutuhkan kepala sekolah yang berkarakter baik, motivasi yang tinggi, mampu merangkul semua orang tanpa membedakan, memegang prinsip untuk maju, dan mempunyai rasa tanggung jawab untuk yang dilakukan. Oleh karena itu, kepala sekolah merupakan salah satu faktor pendorong sekolah untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang sudah direncanakan.

A. Pengertian Kepemimpinan

Arti pemimpin dan kepemimpinan memiliki saling keterkaitan. Sering kali kita mendengar orang berkata : kalian adalah pemimpin organisasi ini, Hal ini sesungguhnya menandakan bahwa pemimpin adalah orang yang membantu diri sendiri dan orang lain untuk melakukan suatu hal yang benar (*doing the right things*). Melakukan sesuatu yang benar tentu memiliki arah, memiliki harapan ke depan dengan jelas.

Kepemimpinan adalah proses sosial untuk mempengaruhi orang lain dengan melakukan pemaksimalan upaya dan usaha bersama untuk tercapainya sebuah tujuan yang telah disepakati (Kruse, 2013). Elemen dari kepemimpinan sendiri itu bukanlah yang identik dengan kekuasaan namun, ini adalah pengaruh sosial di mana seseorang mampu memengaruhi orang lain untuk bekerja sama. Dalam kepemimpinan, tidak ada unsur-unsur yang menyangkut kepentingan pribadi karena hanya ada kepentingan bersama yaitu sebuah tujuan (Kruse, 2013). Kepemimpinan haruslah mempunyai kekuatan, kekuatan yang dimaksudkan di sini adalah tentang control. Pengontrolan dibutuhkan agar menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Dengan kekuatan maka akan ada pengendalian untuk mengarahkan kepada perubahan.

Banyak pandangan mengenai kepemimpinan. Asumsi dasar mengenai kepemimpinan erat terkait dengan pemaknaan mengenai *sebuah proses yang disengaja dari seseorang untuk melakukan pengaruh yang kuat terhadap orang lain*.

Beberapa pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama (Hemphill & Coons, 1967, 7)
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin (D. Kats & Kahn, 1978, 528)
- c. Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang..memobilisasi..sumber daya institusional, politis, psikologis dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya (Burns, 1978, 18)
- d. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran (Rauch & Behling, 1984, 46).
- e. Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kolektif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan (Jacobs & Jaques, 1990, 281).
- f. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya...untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif (E.H. Schein, 1992, 2).
- g. Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya (Drath & Palus, 1984, 4).

- h. Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu (Richards & Eigel, 1986, 4).
- i. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et.al, 1999, 184).

Dari konsep pengertian kepemimpinan tersebut, maka dapat diberi makna bahwa kepemimpinan dapat ditinjau sebagai:

- a. *Leadership As A Focus Of Group Process* (Kepemimpinan sebagai titik pusat proses kelompok)
- b. *Leadership As Personality And Its Effects* (Kepemimpinan sebagai kepribadian seseorang yang memiliki sejumlah perangai (Traits) dan watak (Character) yang memadai dari suatu kepribadian)
- c. *Leadership As The Art Of Inducing Compliance* (Kepemimpinan sebagai seni untuk menciptakan kesesuaian paham, kesepakatan)
- d. *Leadership As The Exercise Of Its Influence* (Kepemimpinan sebagai pelaksanaan pengaruh)
- e. *Leadership As Act Or Behavior* (Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku)
- f. *Leadership As A Form Of Persuasion* (Kepemimpinan adalah bentuk persuasi)
- g. *Leadership As A Power Relation* (Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan/kekuatan)
- h. *Leadership Is An Instrumental Of Goal Achievement* (Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan)
- i. *Leadership As An Effect Of Interaction* (Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi).
- j. *Leadership As A Differentiated Role* (Kepemimpinan adalah peranan yang dipisahkan)
- k. *Leadership As The Initiation Of Structure* (Kepemimpinan sebagai awal dari pada struktur)

B. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku seseorang yang dirancang dan direncanakan sedemikian rupa untuk memengaruhi orang lain supaya dapat memaksimalkan usaha dalam berkinerja sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai secara maksimal (Tampi, 2014).

Contoh dari berbagai gaya kepemimpinan seorang pemimpin yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

kharismatik. Pemimpin lah yang membuat keputusan tanpa adanya bantuan dari tim. Pengambilan keputusan tanpa bantuan tim ini bisa tepat apabila diperlukan waktu yang cepat untuk menentukan langkah apa yang akan dilakuka tanpa perlunya kesepakatan dari tim (Sousa & Rocha, 2019).

Ciri-ciri kepemimpinan otokratis yaitu :

- a. Pemimpin selalu menjadi “pemain tunggal”

- b. Merajai segala situasi (banyak menuntut)
- c. Selalu memberikan perintah tanpa adanya keterlibatan pemimpin itu sendiri
- d. Selalu mengambil keputusan dan ketetapan sendiri tidak melibatkan anggota tim
- e. Melakukan pertimbangan sendiri dalam menilai situasi dan keadaan apapun

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini melibatkan tim dalam setiap proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai maksud untuk mendorong kreativitas bagi timnya untuk selalu terlibat dalam sesuatu (Sousa & Rocha, 2019). Memberikan kesempatan pada tim untuk mengemukakan pendapat tentang upaya atau usaha yang akan dilakukan. Dalam gaya kepemimpinan ini akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi sehingga membuat kepuasan tersendiri di dalam setiap orang.

Ciri-ciri kepemimpinan demokratis yaitu :

- a. Keputusan dan kebijakan diambil oleh pemimpin dan bawahan
- b. Komunikasi dua arah yang melibatkan pemimpin dan bawahan
- c. Meningkatkan kreativitas tim
- d. Mampu menyalurkan aspirasi secara lebih luas
- e. Saling percaya, menghargai, dan menghormati antara pemimpin dan bawahan.

3. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk melakukan pekerjaan dan melakukan tenggat waktu mereka sendiri. Pemimpin memberikan dukungan secara penuh kepada anggotanya. Tim bisa melibatkan ataupun tidak melibatkan pemimpinnya. Namun, di dalam tim tidak semua mampu mengemukakan atau melakukan sesuai dengan yang ditentukan dikarenakan tidak memiliki kompetensi yang tinggi, pengetahuan, dan keterampilan yang cukup sehingga mengakibatkan ketertinggalan antara anggota yang satu dengan yang lainnya. (Sousa & Rocha, 2019).

Ciri-ciri kepemimpinan Laissez Faire yaitu :

- a. Pengambilan keputusan dapat dilakukan oleh wakilnya
- b. Secara tidak langsung mendorong anggota untuk terlibat aktif
- c. Anggota mamppun berinovatif dan kreatif
- d. Terjadi hubungan yang baik antar pemimpin dan bawahan.

4. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Gaya kepemimpinan yang memiliki dimensi yang di definisikan mencerminkan kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengharapakan hasil kinerja tinggi dari orang lain yang berdasarkan pada nilai-nilai yang berlaku (Tuulik & Alas, 2010). Dimensi nilai yang berlaku pada gaya kepemimpinan karismatis ada 6 yaitu : visioner, inspirasional, pengorbanan diri, integritas, tegas, dan berorientasi pada kinerja. Pemimpin ini memotivasi anggotanya untuk lebih mengutamakan kepentingan umum daripada kepentingan pribadi. Sifat karismatis yang diperoleh merupakan karunia dari Tuhan (Tuulik & Alas, 2010).

Ciri-ciri kepemimpinan karismatis (Tampi, 2014) yaitu :

- a. Bersedia terlibat langsung dan melakukan apapun untuk kepentingan pribadinya
- b. Mempunyai rasa kepekaan yang tinggi terhadap lingkungan
- c. Responsive terhadap perasaan orang lain
- d. Pemimpin yang modern

5. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada Tim (*Team Oriented Leadership*)

Dimensi kepemimpinan ini mengutamakan pengembangan tim melalui implementasi yang nyata bagi setiap anggota (Tuulik & Alas, 2010). Pengembangan tim dilakukan untuk mencapai tujuan secara bersama karena dengan tim semua akan berjalan dengan baik. Dengan melakukan pengembangan tim diharapkan mampu menghasilkan tim yang berkompeten dan mampu berkolaborasi bersama satu sama lain.

6. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan ini melibatkan orang lain dalam membuat keputusan (Tuulik & Alas, 2010). Pemimpin ini tidak pernah menghambat bawahannya untuk berekspresi guna mengembangkan diri serta untuk organisasi. Pemimpin selalu memberi kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan sehingga bawahan tidak akan merasa kurang percaya diri. Dalam hal ini, diharapkan terbentuk kerjasama karena akan mendorong partisipasi seluruh bawahan dan merasa bertanggung jawab atas organisasinya.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif yaitu :

- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- b. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahan untuk melaksanakan pekerjaan
- c. Terjadi hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan
- d. Pemimpin memberikan motivasi kepada bawahan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan secara umum bukan pribadi.

7. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan dimana bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan. Hal ini dilakukan karena pemimpin sementara waktu tidak dapat menjalankan kegiatannya karena keperluan lain. Di gaya kepemimpinan ini sangat cocok jika staf memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi sehingga pemimpin tidak terlalu banyak memberikan perintah kepada bawahan melainkan lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahan.

Ciri-ciri kepemimpinan delegatif yaitu :

- a. Pemimpin ikut mendiskusikan masalah-masalah kemudian mendelegasikan pengambilan keputusan kepada bawahan.
- b. Bawahan memiliki hak sepenuhnya dalam langkah-langkah mengambil keputusan.

8. Gaya Kepemimpinan Visioner

Gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan visi yang realistis dan menarik mengenai masa depan organisasi supaya dapat tumbuh menjadi lebih baik. Perumusan visi diperlukan untuk menyeleksi visi yang tepat agar menjadi kekuatan yang besar dalam organisasi. Pemimpin mengharapkan visi yang ditentukan mampu mengembangkan kreativitas, keterampilan, dan bakat (Tampi, 2014).

9. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan ini melibatkan pengutan tim. Pemimpin memotivasi anggotanya dengan pujian dan penghargaan terhadap hasil kerjanya. Pemimpin akan merespon apapun yang dilakukan anggotanya termasuk apakah sesuatu itu dikerjakan atau tidak. Pemimpin membawa pengaruh positif dan mampu membawa perubahan besar di dalam organisasi (Tuulik & Alas, 2010).

10. Gaya Kepemimpinan Militeristik

Gaya kepemimpinan ini sama dengan gaya pemimpin otoriter yang pemimpin selalu memberi perintah. Pemimpin yang selalu ingin dengan formalitas yang ada sehingga mengakibatkan kekakuan yang terjadi pada anggotanya. Pemimpin dengan gaya ini sangat menomorsatukan jabatan sehingga terjadi kesenjangan antara pemimpin dan bawahan (Tampi, 2014).

Ciri-ciri pemimpin militeristik yaitu :

- a. Menggunakan perintah sebagai alat utama kepada bawahan.
- b. Menuntut disiplin dan kepatuhan yang tinggi yang tidak bisa di toleransi
- c. Tidak mau menerima kritik dari bawahan.

11. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya ini mengikuti harapan dari bawahannya. Bawahan menginginkan pemimpin akan menjadi sosok pemimpin yang bertanggung jawab, melindungi bawahan, dll. Pemimpin yang selalu ingin membuat bawahan menyadari bahwa pemimpin yang memiliki pengaruh yang besar.

12. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan bahwa pemimpin ingin terlihat berkuasa. Pemimpin yang ingin memegang kendali terhadap bawahannya. Pemimpin menginginkan bawahan harus sama seperti pemimpin jika pemimpin bekerja keras maka bawahan juga harus seperti pemimpin (Ekosiswoyo, 2016). Pemimpin ini memimpin dengan cara memberi-memberi tekanan terhadap bawahannya. Pemimpin ingin semua menghasilkan sesuatu yang "sempurna". Tidak ada yang dilakukan pemimpin untuk menciptakan bawahan yang aktif karena hanya pemimpin yang aktif dalam gaya kepemimpinan ini sedangkan bawahan pasif yang hanya jadi "pengikut". Pemimpin yang selalu menganggap dirinya mampu dan paling penting di dalamnya. Memegang prinsip bahwa bawahan tidak akan mampu jika tidak diberi perintah oleh pemimpin (Ilmi, 2016).

13. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Pemimpin dengan gaya ini lebih menerapkan banyak prosedur yang harus dilaksanakan yang berlaku untuk semua orang. Pengambilan keputusan oleh pemimpin harus berdasarkan aturan yang ada sehingga menyebabkan kekakuan dan tidak ada fleksibilitas di dalam organisasi. Terlalu pada aturan sehingga menerapkan keformalan yang berlebihan.

Ciri-ciri kepemimpinan birokratis yaitu :

- d. Pemimpin yang menentukan keputusan, bawahan yang melaksanakannya.
- e. Diberikan sanksi jika terdapat kesalahan yang melanggar aturan.
- f. Pemimpin yang menentukan standar untuk bawahannya.

14. Gaya Kepemimpinan Moral

Gaya kepemimpinan ini mempunyai sikap yang hangat dan sopan kepada semua orang. Pemimpin yang memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahannya. Pemimpin yang mampu membuat bawahan merasa nyaman. Namun, yang menjadi hambatan dalam kepemimpinan ini adalah emosi yang tidak stabil.

15. Gaya Kepemimpinan Analitis

Gaya kepemimpinan ini mengedepankan proses analisis dalam pengambilan keputusan lalu melibatkan logika dan informasi yang diperoleh. Pemimpin yang selalu melakukan rencana-rencana secara detail dan untuk perkiraan pada masa depan. Gaya ini lebih bersifat kuantitatif. Pemimpin ini harus mempunyai kemampuan diagnose dan prognosa yang tinggi untuk dapat menentukan suatu keputusan. Biasanya dalam pemecahan masalah, pemimpin memulai untuk mengidentifikasi masalah, pengumpulan, penelaahan informasi, analisis alternatif hingga akhirnya memperoleh keputusan yang tepat. Pemimpin yang mampu memiliki kemampuan strategik yang baik.

16. Gaya Kepemimpinan Administratif

Gaya kepemimpinan ini identik dengan pemimpin yang kaku dan terkesan konvensional. Pemimpin yang seperti gaya ini adalah pemimpin yang takut mengambil resiko. Pemimpin yang tidak ingin menghadapi tantangan demi kemajuan organisasinya. Pemimpin yang tidak mempunyai inovasi baru dan terkesan selalu berpikir secara pendek ataupun senang berada di zona nyaman.

17. Gaya Kepemimpinan Situasional

Pemimpin dengan gaya ini mengikuti kondisi yang terjadi di organisasi. Menganggap bahwa tidak ada kepemimpinan yang benar itu hanya tergantung dari bagaimana semua orang mampu menyikapinya. Efektivitas kepemimpinan tidak hanya bergantung pada individu dan tim namun juga pada tugas. Jika beban tugas sesuai dengan kemampuan setiap individu maka akan terjadi efisiensi. Pemimpin dengan gaya ini diharapkan mampu menyesuaikan setiap situasi yang berubah-ubah. Tergantung juga pada tingkat kematangan pada diri seseorang dapat membuktikan individu tersebut mampu menyelesaikan tugasnya.

18. Gaya Kepemimpinan Asertif

Gaya kepemimpinan dengan sifat keterbukaan yang tinggi. Segala masalah dan konflik dapat ditampung sehingga dapat memberikan argumentasi secara menyeluruh. Pemimpin sangat memperhatikan seluruh aspek dari berbagai sisi untuk mengambil keputusan dan berargumentasi untuk segala hal.

19. Gaya Kepemimpinan Entrepreneur

Gaya ini tidak begitu memperhatikan kerjasama adalah hal yang penting. Pemimpin dengan gaya ini lebih menekankan untuk hasil akhir yang baik. Pemimpin yang selalu memiliki target di setiap yang dikerjakan serta senang untuk berkompetisi sehingga terus mencari kompetitor.

C. Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja

Kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam hal meningkatkan kinerja dikarenakan pertanggungjawaban pendidikan satu sekolah itu berada di kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu mengelola kompleksnya masalah pendidikan dan dituntut untuk memiliki manajemen yang baik supaya dapat menjalankan fungsi dan tugasnya dengan tepat. Kepala sekolah harus menghadapi segala tantangan pendidikan supaya mampu mencapai visi, misi, dan tujuan.

Jika kepala sekolah mampu mengayomi semua orang yang terlibat dalam dunia pendidikan, maka bisa dipastikan kinerja semua orang akan meningkat karena kepala sekolah memahami apa yang harus dilakukan untuk kemajuan sekolah.

Kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan gaya masing-masing diharapkan mampu mengeksplor kemampuan dari setiap tenaga pendidik sehingga disetiap harinya menunjukkan ada kemajuan dalam proses pendidikan. Guru yang mampu memajemen kelas yang baik akan menciptakan suasana kondusif disertai dengan adanya komunikasi yang terjalin sehingga akan meningkatkan suasana menyenangkan dalam belajar dan memunculkan kreativitas peserta didik (Susanto, 2018b). Dengan adanya kepala sekolah yang bisa memimpin dengan baik maka sekolah akan mampu menghadapi segala tantangan dan tuntutan dalam pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik (Susanto, 2016).

Di samping kepala sekolah memiliki fungsi dan tugasnya sebagai penanggung jawab, kepala sekolah juga harus menggunakan itu untuk mengubah perilaku orang lain agar hasil yang di capai optimal. Pemimpin sekolah yaitu kepala sekolah dapat mendorong masyarakat untuk lebih meningkatkan kinerja dengan pujian, penghargaan atas hasil kerjanya dll.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tegas dan bertanggung jawab namun, disamping itu pemimpin juga harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan rekan kerja sehingga ada keterkaitan diantara keduanya. Pemimpin juga harus pengertian terhadap semua rekannya dalam aspek apapun supaya rekan bisa meningkatkan lebih kinerjanya. Produktivitas dalam bekerja akan semakin tinggi jika pemimpin mampu mengelola segala aspek yang ada di dalam organisasinya. Bisa jadi jika pengelolaan dengan baik maka setiap orang yang tergabung di dalamnya akan memiliki jam terbang yang tinggi khususnya kepala sekolah.

Semua orang akan menganggap kepala sekolah berhasil dalam melakukan setiap tindakan karena adanya perubahan dalam tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Meskipun ada tujuan untuk meningkatkan kinerja, maka bukan berarti bekerja secara terus-terusan namun tidak memperoleh kualitas kerja yang baik sehingga akan menyebabkan beban kerja sama namun tidak ada perubahan (Ilmi,

2016). Untuk meningkatkan kinerja, kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan khusus dalam dirinya seperti kecerdasan, keterampilan, kemampuan memotivasi diri sendiri, kestabilan emosi, keterampilan perencanaan organisasi serta tekad yang kuat untuk memajukan organisasi. Pemimpin jangan sampai lupa untuk membenahi dirinya terlebih dahulu supaya dapat menyesuaikan dengan situasi yang akan datang. Lalu pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang memang benar-benar menguntungkan semuanya guna melancarkan segala kepentingan organisasi.

Jika keduanya sudah saling menyatu dan kompak dalam segala aspek maka tidak akan diragukan kinerja akan meningkat dan berkualitas sehingga pencapaian tujuan akan tepat sesuai target. Meskipun dalam kinerja sering ada masalah ataupun halangan, itu tidak berarti apa-apa jika keduanya saling bekerja sama untuk menghadapinya serta menjalankan semuanya dengan sabar dan tetap fokus.

D. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif

Dalam dunia pendidikan, peran kepala sekolah sebagai pemimpin sangatlah penting. Mempunyai fungsi dan tugas yang begitu berat tidak berarti harus terus bekerja tanpa mengetahui kenyataan di luar sana dan hanya fokus pada tugas yang dianggap penting saja. Maka dari itu, dibutuhkan sekali kepemimpinan yang mampu menjangkau semua hal namun tidak menjadi berantakan.

Kepemimpinan yang efektif yang dapat dilakukan kepala sekolah dengan cara bagaimana kepala sekolah mampu memberdayakan para tenaga pendidik dan tenaga pendidikan untuk melakukan tugasnya masing-masing serta mampu menjalin hubungan dengan masyarakat di luar sana terutama guru, peserta didik, dan orangtua murid dengan baik. Dalam hal ini, komunikasi menjadi unsur utama untuk terjadinya sebuah proses dalam penyaluran pendapat dan pengambilan keputusan.

Kepala sekolah dapat menjalin hubungan persahabatan dengan rekan kerja tanpa harus ada istilah atasan dan bawah karena semuanya membutuhkan satu sama lain. Kepala sekolah yang mampu menyalurkan pikiran-pikiran positif dan terus memotivasi setiap orang akan mampu menciptakan suasana perasaan yang menyenangkan. Saling menghargai dan menghormati tanpa adanya saling tersinggung dan sengaja menyakiti orang lain atau mematahkan semangat orang lain merupakan sesuatu yang harus dilakukan kepala sekolah.

Kepemimpinan yang efektif pun tergantung bagaimana pemimpinnya. Apabila kepala sekolah sendiri belum tersentuh dan diperhatikan secara memadai sebagai aspek penting dalam proses belajar mengajar maka itu tidak akan optimal (Ekosiswoyo, 2016). Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif adalah yang mampu

mengarahkan pelaksanaan program sekolah sesuai dengan visi tidak adanya pengerjaan yang lambat ataupun menyimpang dari visi sekolah.

Kepala sekolah juga harus mengkomunikasikan visi misi sekolah supaya semua orang mengetahui dan mau bekerja sama untuk mencapainya. Kepala sekolah mampu merespon segala yang terjadi ke depannya atau bisa juga mengantisipasi segala perubahan dengan sudah memikirkan cara-cara untuk dapat menyesuaikan kondisi ke depannya. Mempunyai stabilitas dan semangat yang sama untuk menghadapi tantangan bahkan ingin terus mencari tahu atau memahami semua.

Dalam kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, harus menjadi teladan bagi bawahannya supaya jika bawahan melihat pemimpin tekun dan bekerja keras maka bawahan akan mengikutinya begitupun sebaliknya. Kondisi fisik dari pemimpin juga harus tetap prima agar dapat menjalani kegiatan dengan lancar tanpa ada yang tertinggal maupun tidak terkontrol dengan baik. Satu hal penting yang akan membuat semua menjadi efektif adalah keterbukaan terhadap segala sesuatu baik bebas tugas, keuangan, kondisi yang terjadi, kestabilan, dll. Menjadi kepala sekolah yang efektif harus transparan.

Dalam kepemimpinannya, kepala sekolah jangan sampai melakukan sesuatu yang membuat kepemimpinannya menjadi berantakan atau menjadi tidak efektif. Hal-hal yang membuat kepala sekolah tidak efektif antara lain tidak memperhatikan perkembangan guru dalam mengajar di kelas, tidak fokus pada urusan kependidikan sehingga hanya menyisakan sedikit waktu untuk mengurus urusan kependidikan, terlalu sering mengadakan komunikasi dengan orang lain yang tidak bertopik kependidikan sehingga membuat pemborosan waktu, dll.

Jangan sampai hal-hal seperti itu ada di dalam diri kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu manajemen waktu dengan baik, fokus pada tujuan, selalu memperhatikan sekitar, mencari konektivitas sebanyak-banyaknya untuk bertukar pikiran namun harus ingat kepada tujuan awal serta mempunyai tekad untuk bertanggung jawab menyelesaikan tugasnya.

Kriteria Sekolah yang Sukses.

Kesuksesan setiap sekolah berbeda-beda. Kesuksesan sekolah berdasarkan pada banyak faktor. Pemimpin adalah merupakan salah satu faktor mendasar yang menentukan sukses tidaknya suatu sekolah dan apa kriteria sekolah sukses bagi lembaga yang dipimpinnya tersebut.

Kriteria sekolah yang sukses memiliki varian. Kriteria sekolah yang sukses dalam sistem yang sama sekalipun dapat menjadi sangat

berbeda. Namun secara prinsip, kriteria sekolah sukses meliputi karakteristik:

- a. Adanya perjanjian pembelajaran yang berbasis pada visi, misi dan tujuan.
 - b. Pengambilan keputusan yang demokratis
 - c. Proses belajar kritis untuk menginformasikan keputusan dan melakukan penelitian tindakan.
- (Glickman, 1993, 2003).

Maka sekolah mampu meraih kesuksesan adalah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan seorang pemimpin pendidikan dalam membawa arah organisasi dan orang yang dipimpinya.

Program Pengembangan Kepemimpinan Pendidikan

Perilaku kepemimpinan yang efektif ditampakkan pada

1. perilaku yang berorientasi tugas, para kepala sekolah sebagai manager tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para guru, konselor dan karyawan sekolah. Tetapi memfokuskan pada kegiatan menyusun perencanaan, mengatur pekerjaan, mengkoordinasikan kegiatan anggota, dan menyediakan keperluan, peralatan dan bantuan teknis yang diperlukan,
2. perilaku berorientasi hubungan, para kepala sekolah sebagai manager penuh perhatian mendukung dan membantu guru, konselor, dan karyawan sekolah berusaha memahami permasalahan dan pemecahannya, dan
3. perilaku partisipatif, kepala sekolah yang sering melakukan pertemuan kelompok yang memudahkan partisipasi, pengambilan keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerjasama, dan memudahkan pemecahan konflik.

Oleh karena itu peningkatan mutu kepala sekolah sebaiknya diarahkan kepada pembentukan kepala sekolah yang efektif, namun peningkatannya sebaiknya diawali pengembangan standar kompetensi kepala sekolah yang berdasarkan tugas pokok dan fungsinya.

E. Rangkuman

Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan belum tentu dimiliki semua orang namun semua orang akan bisa menjadi pemimpin. Kepemimpinan harus dilakukan secara benar dan tepat sasaran sehingga mencapai tujuan. Terlebih kepemimpinan dalam pendidikan, dibutuhkan ekstra usaha-usaha dan tindakan yang benar-benar nyata untuk menyelesaikan permasalahan pendidikan yang kompleks. Kepemimpinan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinannya menjadi fokus utama dalam pendidikan.

Kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinan dengan baik akan menjalankan program-program yang dapat memajukan sekolah. Kepala sekolah yang mampu membimbing semua rekannya untuk dapat bekerja

dengan baik tanpa adanya paksaan dan dilakukan dengan tulus hati. Tidak membedakan orang lain dengan dasar jabatan namun akan merangkul semua orang yang terlibat di dalamnya. Komunikasi yang dilakukan keduanya guna untuk melancarkan segala sesuatu tindakan yang akan dikerjakan secara optimal. Dibutuhkan pemimpin yang mampu memotivasi. Jika sekolah yang dipimpin kepala sekolah itu maju menandakan bahwa kepala sekolah mempunyai kemampuan serta tanggung jawab yang baik dalam mengelola sekolahnya (Susanto, 2016).

Kepemimpinan juga tidak hanya dilakukan oleh kepala sekolah dikarenakan tidak bersentuhan langsung dengan peserta didik sehingga kepemimpinan tenaga pendidik sangat diperlukan juga di dalam kelas untuk menunjang pembelajaran yang aktif. Sebagai fasilitator bagi peserta didik akan memengaruhi keterhubungan keduanya sebagai pemimpin dan di pimpin, maka harus menggerakkan peserta didik dalam kegiatan yang positif untuk mencapai tujuan (Rahayu & Susanto, 2018). Kepemimpinan kepala sekolah harus menghasilkan sesuatu yang inovatif sebagai hasil dari pengembangan yang dilakukan (Susanto, 2018a).

Banyak gaya kepemimpinan yang mungkin sesuai dengan kepribadian masing-masing dari pemimpin. Setiap gaya kepemimpinan ada kelebihan dan kekurangan, terlepas dari itu tetap saja bagaimana cara pemimpin untuk memanajemen dengan baik khususnya dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu, semua komponen yang ada dalam organisasi harus menyatu dan bekerjasama untuk mencapai sebuah hasil yang optimal. Menyadari bahwa makhluk hidup adalah makhluk social yang artinya membutuhkan orang lain maka antara pemimpin dan bawahan harus bekerjasama. Pemimpin membutuhkan bawahan untuk meringankan beban tugas dan bawahan membutuhkan pemimpin untuk membimbing ke arah yang lebih baik.

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Tujuan kepemimpinan kepala sekolah dalam MBS adalah sebagai berikut, kecuali...
 - a. Meningkatkan masyarakat dalam dunia pendidikan,
 - b. Menghasilkan efisiensi dan efektivitas dalam pengerjaan kegiatan,
 - c. Menjadikan manajemen di sekolah semakin teratur sesuai dengan yang diharapkan sekolah.
 - d. Meningkatkan otonomi sekolah dalam mengelola sekolah termasuk tenaga pendidikan yang semakin kreatif

2. Kepala sekolah harus mampu bertugas sebagai
 - a. Pemimpin.

- b. Pembelajar,
 - c. Pelatih,
 - d. Pencitra
3. Kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi
- a. Kepemimpinan
 - b. Kepengikutan
 - c. Gaya pemimpin
 - d. Perilaku kepemimpinan
4. Pola tingkah laku seseorang yang dirancang dan direncanakan sedemikian rupa untuk memengaruhi orang lain supaya dapat memaksimalkan usaha dalam berkinerja sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai secara maksimal
- a. Kepemimpinan
 - b. Kepengikutan
 - c. Gaya kepemimpinan
 - d. Perilaku kepemimpinan
5. Gaya kepemimpinan ini berpusat pada diri pemimpin
- a. Gaya kepemimpinan otokratis
 - b. Gaya kepemimpinan demokratis
 - c. Gaya kepemimpinan laizess faire
 - d. Gaya kepemimpinan kharismatik
6. Keputusan dan kebijakan diambil oleh pemimpin dan bawahan
- a. Gaya kepemimpinan otokratis
 - b. Gaya kepemimpinan demokratis
 - c. Gaya kepemimpinan laizess faire
 - d. Gaya kepemimpinan kharismatik
7. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk melakukan pekerjaan dan melakukan tenggat waktu mereka sendiri
- a. Gaya kepemimpinan otokratis
 - b. Gaya kepemimpinan demokratis
 - c. Gaya kepemimpinan laizess faire
 - d. Gaya kepemimpinan kharismatik

8. Gaya ini lebih menekankan untuk hasil akhir yang baik. Pemimpin yang selalu memiliki target di setiap yang dikerjakan serta senang untuk berkompetisi sehingga terus mencari kompetitor.
 - a. Gaya kepemimpinan otokratis
 - b. Gaya kepemimpinan demokratis
 - c. Gaya kepemimpinan laissez faire
 - d. Gaya kepemimpinan entrepreneurship

9. Alasan mengapa kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam hal meningkatkan kinerja...
 - a. Dikarenakan pertanggungjawaban pendidikan satu sekolah itu berada di kepala sekolah
 - b. Dikarenakan kepala sekolah memiliki akses pertanggungjawaban
 - c. Dikarenakan kepala sekolah memiliki kemandirian
 - d. Dikarenakan kepala sekolah memiliki kewenangan

10. Segala hal yang dapat dilakukan kepala sekolah dengan cara bagaimana kepala sekolah mampu memberdayakan para tenaga pendidik dan tenaga pendidikan untuk melakukan tugasnya masing-masing serta mampu menjalin hubungan dengan masyarakat di luar sana terutama guru, peserta didik, dan orangtua murid dengan baik
 - a. Kepemimpinan kepala sekolah yang baik
 - b. Kepemimpinan kepala sekolah yang tegas
 - c. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif
 - d. Kepemimpinan kepala sekolah yang mandiri

KUNCI JAWABAN:

1. A
2. D
3. A
4. C
5. A
6. B
7. C
8. D
9. A
10. C

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Jelaskan Kepemimpinan adalah proses social !
:
2. Jelaskan yang dicirikan dengan kepemimpinan otokratis !
3. Jelaskan gaya kepemimpinan tim !
4. Jelaskan gaya kepemimpinan analitis !
5. Identifikasi Karakteristik kepemimpinan yang efektif !

KUNCI JAWABAN:

1. Kepemimpinan adalah proses social yaitu mempengaruhi orang lain dengan melakukan pemaksimalan upaya dan usaha bersama untuk tercapainya sebuah tujuan yang telah disepakati.
2. Yang dicirikan dengan kepemimpinan otokratis :
Kharismatik.Pemimpin lah yang membuat keputusan tanpa adanya bantuan dari tim.Pengambilan keputusan tanpa bantuan tim ini bisa tepat apabila diperlukan waktu yang cepat untuk menentukan langkah apa yang akan dilakuka tanpa perlunya kesepakatan dari tim(Sousa & Rocha, 2019).
Ciri-ciri kepemimpinan otokratis yaitu :
 - a. Pemimpin selalu menjadi “pemain tunggal”
 - b. Merajai segala situasi (banyak menuntut)
 - c. Selalu memberikan perintah tanpa adanya keterlibatan pemimpin itu sendiri
 - d. Selalu mengambil keputusan dan ketetapan sendiri tidak melibatkan anggota tim
 - e. Melakukan pertimbangan sendiri dalam menilai situasi dan keadaan apapun
3. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada Tim (*Team Oriented Leadership*)
Dimensi kepemimpinan ini mengutamakan pengembangan tim melalui implementasi yang nyata bagi setiap anggota(Tuulik & Alas, 2010).Pengembangan tim dilakukan untuk mencapai tujuan secara bersama karena dengan tim semua akan berjalan dengan baik.Dengan melakukan pengembangan tim diharapkan mampu menghasilkan tim yang berkompeten dan mampu berkolaborasi bersama satu sama lain.
4. Gaya Kepemimpinan Analitis
Gaya kepemimpinan ini mengedepankan proses analisis dalam pengambilan keputusan lalu melibatkan logika dan informasi yang

diperoleh. Pemimpin yang selalu melakukan rencana-rencana secara detail dan untuk perkiraan pada masa depan. Gaya ini lebih bersifat kuantitatif. Pemimpin ini harus mempunyai kemampuan diagnose dan prognosa yang tinggi untuk dapat menentukan suatu keputusan. Biasanya dalam pemecahan masalah, pemimpin memulai untuk mengidentifikasi masalah, pengumpulan, penelaahan informasi, analisis alternatif hingga akhirnya memperoleh keputusan yang tepat. Pemimpin yang mampu memiliki kemampuan strategik yang baik.

5. Identifikasi karakteristik kepemimpinan efektif
 - a. Kepemimpinan yang efektif yang dapat dilakukan kepala sekolah dengan cara bagaimana kepala sekolah mampu memberdayakan para tenaga pendidik dan tenaga pendidikan untuk melakukan tugasnya masing-masing serta mampu menjalin hubungan dengan masyarakat di luar sana terutama guru, peserta didik, dan orangtua murid dengan baik
 - b. Kepala sekolah dapat menjalin hubungan persahabatan dengan rekan kerja tanpa harus ada istilah atasan dan bawah karena semuanya membutuhkan satu sama lain
 - c. Mampu mengarahkan pelaksanaan program sekolah sesuai dengan visi tidak adanya pengerjaan yang lambat ataupun menyimpang dari visi sekolah.
 - d. Mengkomunikasikan visi misi sekolah supaya semua orang mengetahui dan mau bekerja sama untuk mencapainya
 - e. Kepala sekolah yang efektif, harus menjadi teladan bagi bawahannya

Kunci Jawaban:

Pedoman Penskoran::

No 1 Skor maksimal 5

No 2 Skor maksimal 5

No 3 Skor maksimal 5

No 4 Skor maksimal 5

No 5 Skor maksimal 5

Total skor = 25

Penilaian = (Jumlah skor diperoleh / 25) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Kepemimpinan dalam MBS ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul : Kepemimpinan dalam MBS
Oleh : Mulyo Prabowo

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35728997/KEPEMIMPINAN_DALAM_MANAJEMEN_BERBASIS_SEKOLAH.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1554360686&Signature=Ee9qjE32%2FnKXnmkEV1IUGfNNwIU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel pengayaan maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Ekosiswoyo, R. (2016). Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/307656067_Kepe_mimpinan_Kepala_Sekolah_Yang_Efektif_Kunci_Pencap_aian_Kualitas_Pendidikan

Ilmi, M. U. (2016). GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL, 7. Retrieved from <http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmp550274b578full.pdf>

Kruse, K. (2013). What Is Leadership, 3. Retrieved from <http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadership-Forbes.pdf>

Rahayu, R., & Susanto, R. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN GURU DAN KETERAMPILAN MANAJEMEN KELAS TERHADAP PERILAKU BELAJAR

SISWA KELAS IV, 10. Retrieved from <http://jurnal.stkipppersada.ac.id/jurnal/index.php/JPDP/article/view/178>

Sousa, M. J., & Rocha, A. (2019). Leadership stlye and skills developed through game based learing, 7. Retrieved from

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296318300572?token=536A32B81DAAE581C2B2B0A02101D35D2966DBDA418A61F1E00694FE6DCD6D30AB72D042C21ACA2DADD3C0466991BB22D>

Susanto, R. (2016). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional Dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, 18. Retrieved from

https://www.researchgate.net/profile/Ratnawati_Susanto/publication/330104614_HUBUNGAN_PENGAMBILAN_KEPUTUSAN_RASIONAL_DENGAN_AKUNTABILITAS_KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH/links/5c2db88f92851c22a3564b0a/HUBUNGAN-PENGAMBILAN-KEPUTUSAN-RASIONAL-DENGAN-AKUNTABILIT

Susanto, R. (2018a). Peningkatan Keterampilan Manajemen Proses Pembelajaran Inovatif dan Interaktif Di SMP St. Andreas, Jakarta, 9. Retrieved from <http://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/ABD/article/view/2282/1969>

Susanto, R. (2018b). Proses Penerapan Keterampilan Manajemen Kelas dengan Senam Otak dan Pengaruh terhadap Kesiapan Belajar dan Hasil Belajar, 9. Retrieved from

<https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/sendu/article/view/5030>

Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan, 20. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/89599-ID->

none.pdf

Tuulik, K., & Alas, R. (2010). Gaya Kepemimpinan Karismatik, 11. Retrieved from https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3072/PPM_EN_2010_01_Tuulik.pdf

MODUL 13



**MATA KULIAH MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 13
KOORDINASI, KOMUNIKASI, SUPERVISI DALAM MANAJEMEN
BERBASIS SEKOLAH**

Oleh : Dr. Ratnawati Susanto, S.Pd.,M.M.,M.Pd

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
PENDIDIKAN GURU SEKOLAH DASAR
UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

SEPT 2020

KOORDINASI, KOMUNIKASI, SUPERVISI DALAM MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH

A. Pendahuluan

Majunya suatu bangsa dapat dilihat dari pendidikannya. Dunia pendidikan tidak pernah lepas dari kehidupan manusia, baik didalam lingkungan keluarga, masyarakat maupun dalam berbangsa dan bernegara (Melinda & Susanto, 2018). Pendidikan merupakan jembatan dalam menciptakan manusia yang memiliki potensi, berkualitas, dan intelektual tinggi dalam kegiatan pembelajaran (Lawe, 2019). Pembelajaran didapatkan dari satu lembaga formal, yaitu sekolah (Rahayu & Susanto, 2018). Kegiatan pembelajaran berjalan dengan baik dilihat dari bagaimana proses manajemen yang ada di sekolah. Manajemen berkaitan dengan pengelolaan proses pendidikan, tujuan yang dicapai, dan perencanaan untuk kedepannya (Sari, Bafadal, & Wiyono, 2018).

Untuk menentukan peraturan dan kebijakan yang di lakukan sekolah untuk meningkatkan mutu efisiensi dan pemerataan pendidikan sehingga keinginan masyarakat dapat tercapai, serta kerjasama antar sekolah, masyarakat, pemerintah, dapat terjalin dengan baik melalui Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) (Darnalita, 2014). MBS adalah strategi untuk memperbaiki pendidikan dengan mentransfer otoritas pengambilan keputusan secara signifikan dari pemerintah pusat dan daerah ke sekolah-sekolah secara individual dengan memberi kepala sekolah, guru, siswa, orangtua dan masyarakat untuk memiliki kontrol yang lebih besar dalam proses pendidikan dan memberikan mereka tanggung jawab tentang dana, personel dan kurikulum (Pratiwi, 2016). Strategi dalam MBS berjalan dengan adanya pengelolaan pendidikan yang tidak dapat dipisahkan dari peran dan tanggung jawab dari kepala sekolah. Kemampuan seorang kepala sekolah dapat terlihat dari bagaimana manajemen pendidikan di sekolah yang di kelola (Susanto, 2019).

Sebagai kepala sekolah harus memperhatikan beberapa hal. Salah satunya adalah masalah koordinasi, komunikasi serta supervisi. Koordinasi dalam MBS merupakan hal penting karena desentralisasi memerlukan koordinasi antara satu bagian dengan bagian lainnya agar terwujud suatu kesatuan dan lancarnya program tersebut. Sebuah koordinasi pasti menuntut adanya komunikasi. Komunikasi antara pusat dan daerah maupun penerapan komunikasi di sekolah melalui MBS akan mampu menciptakan suasana yang hangat dan menghindarkan terjadi kesalah pahaman antar komponen pelaksana MBS. Hal terakhir yang tidak dapat dilupakan yaitu supervisi. Supervisi perlu dalam MBS agar menjaga kualitas proses belajar mengajar. Supervisi dilakukan secara berkala dan

berkesinambungan agar terjadi perbaikan untuk menyempurnakan pencapaian tujuan dan proses belajar-mengajar di kelas. Hal ini harus diperhatikan, karena masih terjadi koordinasi yang kurang baik, tidak adanya komunikasi yang baik dengan orang tua maupun masyarakat. Maka sebagai kepala sekolah harus memperhatikan hal tersebut agar manajemen sekolah berjalan dengan baik.

B. Kompetensi Dasar

Mampu mengembangkan dan merancang program keterampilan koordinasi, komunikasi, supervisi dalam manajemen berbasis sekolah.

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Dapat mengimplementasikan dan merancang program koordinasi, komunikasi, dan supervisi dalam manajemen berbasis sekolah.

D. Kegiatan Belajar 1

I. URAIAN DAN CONTOH

1. Koordinasi Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

A. Pengertian Koordinasi

Koordinasi dalam bahasa Inggris *coordination*, berasal dari bahasa Latin, yakni *cum* yang artinya berbeda-beda, dan *ordinare* yang artinya penyusunan atau penempatan sesuatu pada semestinya. 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 kerjasama. Padahal, koordinasi lebih daripada kerjasama karena dalam koordinasi juga terkandung sinkronisasi. Oleh sebab itu kerjasama dapat terjadi tanpa koordinasi, sedangkan koordinasi terdapat upaya untuk menciptakan kerjasama.

Terdapat lima pokok pikiran dalam koordinasi, yaitu kesatuan tindakan atau kesatuan usaha, penyesuaian antar bagian, keseimbangan antar satuan, keselarasan dan sinkronisasi. Mengkoordinasi merupakan upaya menyelaraskan satuan-satuan pekerja-pekerja dan orang-orang agar dapat bekerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan tanpa adanya terjadinya suatu masalah. Jadi, koordinasi dapat dimaknai sebagai proses

penyatupaduan sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit lembaga, untuk mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Koordinasi bukan upaya sesaat, tetapi merupakan upaya yang berkesinambungan dan berlangsung secara terus menerus untuk menciptakan, mengembangkan kerjasama, keserasian, dan keselarasan tindakan antar pegawai maupun unit lembaga, sehingga sasaran yang telah ditentukan dapat terwujud sesuai dengan rencana. Pelaksanaan koordinasi dengan hubungan kerja berkaitan dengan bagaimana setiap anggota menggunakan komunikasi dengan baik dengan komunikasi ke segala arah dan adanya timba balik baik atasan, bawahan, internal maupun eksternal (Oktarina, Yusrizal, & R, 2018). Handayani (1992) mengemukakan karakteristik koordinasi sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan. Oleh karena itu koordinasi menjadi wewenang dan tanggung jawab pimpinan sehingga dapat dikatakan bahwa pimpinan bisa berhasil jika melakukan koordinasi.
- b. Koordinasi adalah kerjasama. Hal ini karena kerjasama merupakan syarat mutlak terselenggaranya koordinasi.
- c. Koordinasi merupakan proses yang terus menerus, dan berkesinambungan dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga.
- d. Pengaturan usaha kelompok secara teratur karena merupakan konsep yang diterapkan dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama.
- e. Kesatuan tindakan merupakan inti koordinasi. Pimpinan merupakan pengatur usaha dan setiap tindakan individu, maka diperoleh keserasian dalam mencapai hasil bersama.
- f. Tujuan bersama (common purpose). Kesatuan bersama meminta kesadaran bersama untuk dapat berpartisipasi aktif untuk melaksanakan tujuan bersama.

Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa tindakan keselarasan harus diupayakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dan koordinasi harus direncanakan dengan pembinaan, dijaga, dan selalu dikembangkan secara berkesinambungan. Terdapat lima prinsip dalam koordinasi agar berjalan dengan lancar sebagai berikut :

- a. Koordinasi harus dimulai dari tahap perencanaan awal.
- b. Hal pertama yang harus diperhatikan adalah menciptakan iklim yang kondusif bagi kepentingan bersama.

- c. Merupakan proses yang terus menerus dan berkesinambungan.
- d. Merupakan pertemuan-pertemuan bersama untuk mencapai tujuan.
- e. Perbedaan pendapat harus diakui sebagai pengayaan dan harus dikemukakan secara terbuka dan diselidiki dalam kaitannya dengan situasi secara keseluruhan.

B. 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 bekerjasama 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.
- m. 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 persatuandiantara 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.

C. Macam – Macam Koordinasi

Secara teoritis dapat dikemukakan beberapa macam koordinasi sesuai dengan ruanglingkup dan arah kegiatannya. Koordinasi dapat terbagi menjadi dua, yaitu koordinasi intern dan koordinasi ekstern. Koordinasi intern merupakan koordinasi antar pejabat atau antar unit dalam suatu lembaga. Koordinasi ekstern merupakan koordinasi antar pejabat dari berbagai lembaga atau antar lembaga. Berdasarkan arah kegiatannya dapat diidentifikasi terdapat koordinasi vertical, horizontal, fungsional, dan diagonal.

Koordinasi vertical terjadi antara para pejabat-pejabat dan bagian-bagian, sub-sub bagian dan staf lembaga yang berada di bawahnya. Koordinasi horizontal, terjadi antara pejabat yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu lembaga, antarpejabatdari berbagai lembaga yang sederajat atau satu level. Koordinasi fungsional, terjadi antarpejabat, antarunit, dan antar lembaga, atas dasar kesamaan fungsi dan kepentingan. Koordinasi diagonal, terjadi antar pejabat atau unit yang memiliki perbedaan, baik dalam fungsi maupun tingkat hierarkinya.

Handyaningrat (1982) mengemukakan koordinasi berdasarkan hubungan antar pejabat yang mengkoordinasikan dan pejabat yang dikoordinasikan sebagai berikut :

- a. Koordinasi intern terdiri atas 3, yaitu Koordinasi vertical atau koordinasi structural antar yang mengkoordinasikan dengan yang dikoordinasikan secara structural terdapat hubungan hierarkis. Koordinasi horizontal atau koordinasi fungsional, kedudukan antara yang mengkoordinasikan dan dikoordinasikan

setingkat eselonnya. 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.

- b. Koordinasi ekstern yang bersifat fungsional, koordinasi itu hanya bersifat horizontal dan diagonal.

D. Cara Melakukan Koordinasi

Melakukan koordinasi dapat dilakukan secara formal dan informal, melalui konferensi lengkap, pertemuan berkala, pembentukan panitia gabungan, pembentukan badan koordinasi staff, wawancara dengan bawahan, dan lain sebagainya. Pendapat Sutarto (1983) mengenai cara-cara koordinasi yaitu:

- a. Mengadakan pertemuan informal diantara para pejabat
- b. Mengadakan pertemuan formal antarpejabat
- c. Membuat edaran berantai kepada pejabat yang diperlukan
- d. Memuat penyebaran kartu pejabat yang diperlukan
- e. Mengangkat coordinator
- f. Membuat buku pedoman lembaga, buku pedoman tata kerja, buku pedoman kumpulan peraturan
- g. Berhubungan melalui alat perhubungan (telepon)
- h. Membuat tanda-tandai
- i. Membuat symbol
- j. Membuat kode
- k. 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 dari pendekatan proses dan pendekatan tugas. Oleh sebab itu dalam MBS koordinasi dapat dilakukan dalam setiap tahapannya. Koordinasi MBS mencakup semua program pengelolaan terhadap subjek, objek, dan bidang garapan sekolah.

2. Komunikasi Dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

A. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan penyampaian informasi (komunikator) maupun penerima informasi (komunikan) secara dua arah atau lebih dengan menggunakan symbol-simbol maupun dari sebuah tindakan atau perilaku (Pakpahan, Nababan, Simanjuntak, & Sudirman, 2019). Komunikasi yang dilakukan dalam organisasi dapat dilihat dari sisi antar individu maupun kelompok atau organisasi (Nata, n.d.). Komunikasi dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi intern dan komunikasi ekstern.

B. Komunikasi Intern

a. Dasar, Tujuan, dan Manfaat Komunikasi Intern

Komunikasi intern yang terbina dengan baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan serta memecahkan masalah sekolah menjadi tugas bersama. Manajemen dilihat dari para anggotanya, di sekolah tidak banyak personil dewasa yang terdiri atas guru dan pegawai. Namun jika peserta didik juga dipandang sebagai personil sekolah, jumlahnya akan menjadi banyak. Oleh karena itu, terjalinnya komunikasi yang baik antarpersonil sekolah merupakan hal yang urgen. Kurang komunikasi akan mengakibatkan kurang tercapainya hasil yang diinginkan.

Dalam suatu sekolah yang memiliki komunikasi yang buruk akan mengakibatkan hubungan tidak harmonis antara personil sekolah dan cenderung memusatkan perhatian kepada dirinya sendiri. Sehingga jika terjadi suatu masalah pada sekolah akan sulit menemukan titik temu antara para personil sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah wajib untuk membina komunikasi intern yang baik agar personil sekolah mau dan mampu meningkatkan kemampuan kinerja masing-masing. Selain itu komunikasi yang baik dapat menciptakan suasana yang hangat dan menarik.

Komunikasi intern akan sangat dirasakan manfaatnya terutama bagi seorang pemula. Yang awalnya memiliki rasa canggung menjalani rutinitas dalam dunia yang baru namun teman-temannya yang sudah berada lebih awal akan mampu membantunya dan membuat kondisi menjadi lebih nyaman. Komunikasi intern bukan hanya untuk seorang pemula saja, tetapi untuk pegawai yang sudah pegawai lama selalu perlu berkomunikasi dengan teman-temannya untuk mengetahui

pendapat dari orang lain terhadap suatu masalah. Baik dalam masalah model mengajar, pendekatan, metode, strategi, teknik, taktik, evaluasi dan lain sebagainya.

b. Prinsip Komunikasi

Kedinasan mengkehendaki kerja sama dan profesi mendidik memerlukan tukar pikiran. Oleh sebab itu, adanya pembinaan professional. Karakteristik hubungan professional antara lain dipengaruhi “tata karma” professional, terbuka untuk mengemukakan pendapat, keputusan diambil berdasarkan pertukaran pendapat dan memberikan keputusan yang bersifat pedoman, bukan sesuatu yang tegas dan praktis. Hubungan professional dan hubungan dinas dapat disatukan dalam suatu komunikasi lain, yaitu hubungan pribadi sehingga berlangsung dengan lancar tanpa adanya hambatan. Jika berlandaskan “tata karma” professional kuat, maka hubungan pribadi akan nada dengan sendirinya dalam bentuk komunikasi professional. Kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip sebagai berikut :

- a) Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitator yang mendorong suasana demokratis dan kekeuargaan.
- b) Mendorong para guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalam memecahkan masalah, serta dapat harus mendorong aktivitas dan kreatifitas guru.
- c) Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guru untuk mau menerima pendapat orang lain secara objektif.
- d) Mendorong para guru dan pegawai untuk mengambil keputusan yang paling baik dan menaati keputusan tersebut.
- e) Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambil keputusan secara redaksional.

c. Memecahkan Masalah Bersama di Sekolah

Setiap sekolah memiliki masalah yang memerlukan jalan keluar dari permasalahan secara proposional. Untuk hal tersebut, perlu adanya pertemuan secara berkala, dan teratur misalnya dalam satu minggu sekali. Waktu yang dibutuhkan dalam mencari jalan keluar masalah bergantung pada pertemuan antar personil. Masalah akan berlarut-larut jika jarang diadakannya pertemuan dalam

mencari solusi masalah. Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pemimpin dan guru mengungkapkan pendapat masing-masing terhadap masalah yang dihadapinya.

Ketika berdiskusi akan mengetahui hal yang baru yang belum diketahui oleh guru. Misalnya kebijakan baru departemen pendidikan yang harus segera diketahui oleh para guru atau guru yang telah kembali dari penataran akan membagikan hal-hal yang didapat selama kegiatan tersebut yang belum diketahui oleh rekan guru yang lain. Keadaan ini dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan dan keprofesionalan personil sekolah dengan menyelenggarakan diskusi dan tanya jawab. Jika hal ini dapat dilakukan secara berkesinambungan akan tersa besar manfaatnya untuk pemecahan masalah dan pengembangan kemampuan dan kinerja personil sekolah.

C. Komunikasi Ekstern

Komunikasi ekstern merupakan komunikasi yang antara sekolah dengan lingkungan sekitar untuk mendapatkan masukan-masukan dari lingkungan yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah. Komunikasi ekstern meliputi komunikasi sekolah dengan orang tua siswa, dan komunikasi sekolah dengan masyarakat, baik individu maupun lembaga.

a. Hubungan Sekolah Dengan Orang tua

Sekolah merupakan lembaga pendidik secara formal dan potensial. Sedangkan orang tua pemberi pendidikan pertama dan utama yang berpengaruh terhadap pembinaan dan perkembangan pribadi anak. Hubungan sekolah dengan orang tua dapat terjalin dengan mendatangkan orang tua ke sekolah untuk rapat tentang perkembangan anak. Terdapat hal-hal yang mendasari hubungan kerjasama antara orang tua dengan sekolah, yaitu: Adanya kesamaan tanggung jawab, dalam UU telah dikemukakan bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Adanya kesamaan tujuan, untuk menjadikan putra-putrinya menjadi manusia yang sehat jasmani dan rohaninya, trampil, kreatif, demokratis, serta berguna bagi bangsa dan Negara.

1) Tujuan Hubungan Sekolah dengan Orang Tua

- a) Saling membantu dan saling mengisi. Guru dapat member informasi kepada orang tua tentang anaknya berkaitan dengan segi-segi yang positif dan negatif yang dapat diberikan secara tertulis maupun dengan kunjungan

guru. Dengan memahami kekurangan dan kelebihan peserta didik dapat bersama-sama membinanya.

- b) Bantuan keuangan dan barang, merupakan bantuan yang diberikan oleh orang tua peserta didik dalam bentuk uang atau barang yang diberikan secara perorangan maupun melalui lembaga BP3 (Badan Pembantu Penyelenggara Pendidikan).
 - c) Untuk mencegah perbuatan yang kurang baik. Akhir-akhir ini banyak kasus yang melibatkan siswa seperti tawuran. Oleh karena itu guru dan orang tua dapat bekerjasama untuk mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan.
 - d) Membuat rencana yang baik untuk anak, dengan mengetahui kelebihan serta minat dan bakat peserta didik, orang tua dan guru membuat rencana bersama orang tua peserta didik untuk mengembangkannya.
- 2) Cara Menjalin Hubungan Sekolah dengan Orang tua Siswa
- a) Melalui dewan sekolah, untuk membantu menyukseskan kelancaran proses belajar mengajar di sekolah baik menyangkut perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian. Anggota terdiri dari kepala sekolah, guru, dan beberapa tokoh masyarakat serta orang tua.
 - b) Melalui BP3, merupakan organisasi orang tua peserta didik, yang bertugas dan berfungsi memberikan bantuan penyelenggaraan pendidikan sekolah. Berkaitan dengan masalah sarana dan prasarana dalam kegiatan belajar mengajar.
 - c) Melalui pertemuan penyerahan buku laporan pendidikan, merupakan pemberian penjelasan tentang kegiatan belajar mengajar serta prestasi peserta didik dan kelemahan yang perlu ditingkatkan.
 - d) Melalui ceramah ilmiah, upaya menghadirkan ahli untuk menyampaikan permasalahan dan pemecahannya dalam forum tersebut.

Hubungan sekolah dengan orang tua dapat terjalin dalam beberapa bidang, seperti proses belajar mengajar, pengembangan bakat, pendidikan mental, dan maupun kebudayaan. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan bantuan dan kemudahan dalam belajar pada peserta didik. Selain itu agar orang tua juga memberi perhatian kepada anaknya sekaligus

bekerjasama dengan sekolah untuk lebih mengutkan pemahaman materi yang diajarkan di sekolah.

Dalam bidang pengembangan bakat. Guru dan orang tua harus mengetahui bakat pesertadidik dan anaknya agar bakat yang dimiliki oleh anak dapat dikembangkan dan tersalurkan dengan baik. Sebagai contoh anak yang memiliki bakat bermusik dapat diarahkan untuk masukke kegiatan ekstrakurikuler musik di sekolah dan didukung penuh oleh orang tua.

Dalam bidang pendidikan mental sebagai contoh, menghadapi masalah kesulitan percaya diri karena kondisi lingkungan keluarga selalu meremehkan anak dan kurang perhatian oleh anggota keluarga membuat mindset anak menjadi orang yang minder dan lain sebagainya. Sekolah akan membantu anak tersebut dengan memberikan semangat dan motivasi melalui bimbingan konseling terhadap anak, membantuanak berbaur dengan teman-teman lainnya dan membantu anak mendapatkan rasa percaya diri.

Dalam bidang kebudayaan terutama dalam melestarikan budaya daerah agar tidak punah. Anak di sekolah diberikan wawasan budaya dan kearifan lokal yang membuat anak menjadi bangga dengan kebudayaannya. Namun apabila dirumah keluarga anak tidak menghargai budayasetempat maka sikap anak terhadap kebudayaannya tidak akan terlihat. Oleh karena itu dibutuhkan kerjasama orang tua dan sekolah agar tujuan diatas dapat tercapai.

3) Memecahkan Masalah Bersama

Dalam kerjasama antara sekolah dengan orang tua bukan hanya untuk saling mendukungmelalui bidang-bidang yang telah diuraikan, tetapi juga dalam memecahkan masalah peserta didik bersama-sama. Masalah yang menyangkut peserta didik secara umum diklasifikasikansebagai berikut:

- a) Masalah yang berhubungan denga keadaan tubuhnya
- b) Masalah yang berhubungan dengan keadaan mentalnya
- c) Masalah yang berhubungan dengan belajarnya

Oleh sebab itu sekolah dengan orang tua harus bekerjasama untuk menemukan penyelesaian yang tepat. untuk masalah diatas guru dan orang tua

harus mengetahui kelemahan yang dimiliki peserta didik yang membuat dirinya belajar tidak optimal. Apabila ada masalah yang tidak dapat ditangani oleh sekolah dan orang tua, maka guru akan menyarankan orangtua menyekolahkan anaknya di sekolah luarbiasa yaitu:

- a) SLB/A= untuk anak tuna netra
- b) SLB/B= untuk anak tuna rungu-bicara
- c) SLB/C= untuk anak tuna mental
- d) SLB/D= untuk anak cacat tubuh
- e) SLB/E= untuk anak tuna laras

Berdasarkan perkembangan kurikulum yang ada saat ini bahwa anak yang berkebutuhan khusus dapat bersekolah di sekolah biasa bersama dengan anak yang normal. Untuk menghindari hal-hal buruk terjadi perlu adanya komunikasi guru kepada seluruh peserta didik untuk saling menghargai, adanya toleransi terhadap sesama.

b. Hubungan Sekolah dengan Masyarakat.

Hubungan sekolah dengan masyarakat berkaitan erat, karena sekolah merupakan lembaga untuk mendidik, melatih, dan membimbing generasi penerus bangsa untuk masa depannya kelak. Sedangkan masyarakat merupakan sebagai anggota yang menggunakan jasa pendidikan yang didapatkan di sekolah. Hubungan sekolah dan masyarakat merupakan komunikasi ekstern berdasarkan tanggung jawab dan tujuan. Masyarakat merupakan sekelompok maupun individu yang dapat membantu dalam usaha pendidikan. Sekolah mengkehendaki agar peserta didik menjadi manusia yang berkualitas, demikian halnya dengan masyarakat agar tenaga pendidik memiliki kualitas yang bagus dalam kegiatan belajar mengajar di sekolah. Oleh sebab itu sekolah dan masyarakat memiliki tujuan yang sama

1) Tujuan Hubungan Antara Sekolah dengan Masyarakat

Tujuan sekolah dan masyarakat dapat dilihat dari dua dimensi, yaitu sebagai berikut :

- a) Kepentingan sekolah
 - Memelihara kelangsungan hidup sekolah
 - Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah
 - Memperlancar kegiatan belajar mengajar

- Memperoleh bantuan dan dukungan masyarakat dalam rangka pengembangan dan pelaksanaan program sekolah.

b) Kebutuhan Masyarakat

- Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat
- Memperoleh kemajuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah dalam masyarakat
- Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat
- Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang terampil dan makin meningkatkan kemampuannya

Hubungan sekolah dan masyarakat untuk saling membantu dalam hal keuangan, bangunan, maupun barang yang diperlukan untuk sekolah. Selain itu masyarakat juga dapat mengadakan pendidikan dalam bidang keahlian. Program yang akan dibuat harus adanya komunikasi dan konsultasi dengan sekolah agar dapat sejalan dengan kegiatan pendidikan yang ada di sekolah. Program yang dapat dikembangkan seperti, belajar sholat, menyanyi, karate, judo, sepak bola, dan lain sebagainya yang dapat mengisi waktu luang peserta didik agar dapat dimanfaatkan dengan baik.

2) Bidang Kerja Sama Sekolah dengan Masyarakat

Hubungan sekolah dan masyarakat mengandung makna yang luas dan mencakup berbagai bidang yang berkaitan dengan pendidikan untuk anak dan masyarakat. Bidang kerjasama yang dapat dikembangkan merupakan pengembangan atau pembinaan minat dan bakat peserta didik, seperti: kesenian, olahraga, keterampilan, dan lain sebagainya. Selain itu dalam bidang pendidikan untuk peserta didik yang membutuhkan perhatian lebih. Untuk bisa mencapai itu semua perlu adanya kerjasama dengan lembaga dan yayasan di masyarakat untuk menekan dana yang dikeluarkan. Hubungan dapat dijalin dengan melalui dewan sekolah, melalui rapat BP3, melalui rapat bersama, konsultasi, radio, tv, surat, telepon, pameran sekolah (pameran hasil karya peserta didik, pementasan, dan mencari dana), serta melalui ceramah.

3. Supervisi dalam Manajemen Berbasis Sekolah

A. Hakikat Supervisi

Kata supervisi dalam etimologi terdiri dari kata “super” dan “visi” yang memiliki makna melihat dan meninjau dari atas dan menilai yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap kreativitas, aktivitas, dan kinerja bawahan. Terdapat istilah yang sama dengan supervisi, yaitu pengawasan, pemeriksaan, dan inspeksi. Supervisi dalam MBS lebih mengarah pada pembinaan dan peningkatan kemampuan dan kinerja tenaga kependidikan di sekolah dalam menjalankan tugas (Modo, 2020).

Pada dasarnya supervisi mengandung beberapa kegiatan utama, yaitu pembinaan kontinu, pengembangan kemampuan profesional pegawai, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik. Dalam supervisi terdapat proses pelayanan untuk membantu serta membina guru-guru sehingga adanya peningkatan profesional guru yang akan diterapkan dalam kegiatan mengajar, sehingga akan menciptakan suasana yang baik dan meningkatkan pertumbuhan peserta didik. supervisi dapat berjalan dengan baik jika adaya keterlibatan semua anggota dalam mengimplemantasikannya dengan baik (Sari et al., 2018).

B. Tujuan dan Fungsi Supervisi

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:

- a. Membina kepala sekolah dan para guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
- b. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
- c. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk diagnosis secara kritis terhadap aktivitasnya dan kesulitan belajar mengajar serta menolong mereka memperbaikannya.

- d. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif serta memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong.
- e. Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk meningkatkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
- f. Membantu kepala sekolah untuk memulihkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat.
- g. Melindungi orang-orang yang disupervisi agar terhindar dari tuntutan tidak wajar dan kritikan yang tidak sehat dari masyarakat.
- h. Membantu kepala sekolah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreatifitas peserta didik.
- i. Meningkatkan rasa persatuan dan kesatuan diantara guru.

Setiap supervisor pendidikan mampu melaksanakan tugas sesuai dengan fungsi dan tugas pokoknya dalam penelitian, penilaian, perbaikan maupun pengembangan. Kegiatan penelitian dalam supervisi agar dapat memperoleh sebuah gambaran yang jelas dan objektif tentang pendidikan. Hasil dari penelitian akan menjadi sebuah pertimbangan untuk menentukan tindakan yang dilakukan untuk bisa memperbaiki serta mengembangkan pendidikan maupun kegiatan pembelajaran. Kemudian adanya penilaian sebagai tindak lanjut untuk mengetahui hal yang mempengaruhi situasi pendidikan. Penilaian menitikberatkan pada aspek positif yang dapat dikembangkan dari orang yang ada di supervisi. Untuk kelemahan dan kekurangan tidak diabaikan begitu saja, tetapi dicari solusinya. Hal ini bukan untuk mencari sebuah kesalahan, tetapi bisa membantu untuk pengembangan karir dan kemampuan profesional.

Selanjutnya dilakukannya perbaikan berdasarkan hasil penelitian dan penilaian. Dalam hal ini supervisi telah mengetahui dan memahami kondisi kependidikan serta berbagai fasilitas dan upaya yang akan digunakan, apakah hal tersebut baik atau buruk, memuaskan atau tidak, mengalami perubahan atau tidak, mencapai target atau tidak. Selanjutnya mencari jalan keluar dari permasalahan, mengadakan perbaikan, meningkatkan keadaan, dan menyempurnakan . pengembangan adalah upaya untuk mempertahankan serta meningkatkan kondisi yang sudah baik yang didapatkan dari hasil penelitian dan penilaian. Oleh sebab itu supervisor dapat memelihara, menjaga, dan meningkatkan hasil yang sudah dicapai agar tidak terjadinya penurunan.

Dalam pelaksanaan tugas supervisor, terdapat tugas utama yang harus dilakukannya adalah sebagai berikut :

- 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.

C. Teknik-Teknik Supervisi

Untuk menyeleenggarakan supervisi, supervisor harus menentukan teknik apa yang akan digunakan sesuai tujuan yang akan dicapai. Teknik dimaksud antara lain: kunjungan dan observasi kelas, pembicaraan individual, diskusi kelompok, demonstrasi mengajar, dan perpustakaan professional.

a. Kunjungan dan Observasi Kelas

Teknik kunjungan dan observasi kelas dilakukan untuk mendapatkan sebuah informasi dari proses kegiatan belajar secara langsung baik dalam segi kekurangan maupun kelebihan. Teknik ini kepala sekolah dapat melihat secara nyata bagaimana seorang guru mengajar apakah sudah sesuai baik dalam menggunakan media, pendekatan, strategi, metode, teknik dan taktik yang digunakan ketika mengajar baik. Hasil observasi ini bermanfaat untuk supervisor bersama guru untuk menentukan cara yang 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.

b. Pembicaraan Individual

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 supervisor dapat bekerja sama secara individual dengan guru untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan proses kegiatan belajar mengajar.

c. Diskusi Kelompok

Diskusi kelompok merupakan teknik pertukaran pikiran atau pendapat melalui suatu percakapan tentang suatu masalah yang dihadapi untuk mencari alternatif pemecahannya. Diskusi kelompok merupakan salah satu teknik supervisi yang digunakan supervisor untuk dapat mengembangkan berbagai ketrampilan pada diri para guru dalam mengatasi berbagai masalah atau kesulitan dalam kegiatan pembelajaran dengan cara melakukan tukar pikiran antara satu dengan yang lain. Kegiatan ini dapat dilakukan dalam beberapa bentuk pertemuan, seperti panel, seminar, lokakarya, konperensi, kelompok studi, dan kegiatan yang lainnya.

d. Demonstrasi Mengajar

Teknik demonstrasi mengajar merupakan proses menunjukkan kepada guru-guru bagaimana mengajar yang baik dan benar yang dilakukan oleh guru yang memiliki kemampuan dalam mengajar. Hal ini dilakukan sebagai salah satu alternative untuk dapat memberi contoh bagaimana cara melaksanakan proses belajar mengajar yang baik dalam menyajikan materi, menggunakan pendekatan, metode, dan media pembelajaran.

e. Perpustakaan Profesional

Guru merupakan kelompok “*Reading People*” serta menjadi bagian dari masyarakat belajar, yang menjadikan belajar sebagai kebutuhan dalam hidupnya. Untuk itu dibutuhkan sumber belajar, yaitu buku. Buku merupakan gudang ilmu pengetahuan dan sumber pengetahuan. Sehubungan dengan itu dibutuhkannya buku untuk menunjang pengetahuan guru sesuai bidang kajiannya melalui perpustakaan yang ada di sekolah. Adanya perpustakaan di sekolah sangat bermanfaat untuk guru untuk peningkatan dan pertumbuhan pengetahuan guru dalam mengajar (Mulyasa, 2017).

Koordinasi Antara Kepala Sekolah Dan Pengawas Dalam Pelaksanaan Supervisi Akademik

Dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan di sekolah sangat diperlukan adanya koordinasi serta kerjasama yang baik antar personil sekolah (kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan lainnya, dan bahkan dengan orangtua/komite sekolah serta pengawas sekolah guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya koordinasi ini, cita-cita pendidikan yang bermutu diharapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Sebaliknya, jika suasana sekolah tidak harmonis, koordinasi dan kerjasama antar personil sekolah tidak terjalin baik, maka juga akan berpengaruh negatif terhadap pencapaian tujuan pendidikan Prinsip yang harus dipahami adalah:

1. Definisi perencanaan supervisi pendidikan adalah persiapan penyusunan sesuatu keputusan berupa langkah-langkah penyelesaian berbagai proses pemecahan masalah pengajaran sebagai bantuan layanan profesional guru yang tentunya dilakukan dengan adanya koordinasi antara kepala sekolah dan pengawas sekolah dan pihak terkait lainnya,
2. Koordinasi penting dalam suatu organisasi, yakni: a) Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percecokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan; b) Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan; c) Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan; d) Supaya semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing individu pegawai harus membantu tercapainya tujuan organisasi; e) Supaya semua tugas, kegiatan, dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan
3. Fungsi monitoring dan evaluasi koordinasi dalam penelitian ini meliputi 1) pengevaluasian pelaporan terhadap kegiatan pengendalian, penjaminan, dan penetapan mutu pendidikan terhadap berbagai komponen pendidikan di sekolah sebagai bentuk pertanggungjawaban penyelenggaraan pendidikan

II. LATIHAN

Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini :

1. Koordinasi antar pejabat atau antar unit di dalam suatu lembaga merupakan
 - a. Koordinasi ekstern
 - b. Koordinasi horizontal
 - c. Koordinasi vertikal
 - d. Koordinasi intern
2. Koordinasi ekstern termasuk dalam koordinasi
 - a. Fungsional
 - b. Diagonal

- c. Horizontal
 - d. Vertical
3. Proses penyatupaduan sasaran dan kegiatan-kegiatan dari unit lembaga untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif merupakan pengertian dari
- a. MBS
 - b. Koordinasi
 - c. Komunikasi
 - d. Supervisi
4. Suatu bentuk hubungan sekolah dengan lingkungan sekitarnya untuk mendapatkan masukan yang dapat dilakukan di sekolah merupakan pengertian dari
- a. Komunikas
 - b. Komunikasi intern
 - c. Komunikasi ekstern
 - d. Kerjasama
5. Menjaln hubungan sekolah dengan orang tua dapat dilakukan melalui kegiatan, kecuali
- a. BP3
 - b. Dewan sekolah
 - c. Pertemuan penyerahan buku laporan pendidikan
 - d. Pameran sekolah
6. Supervisi secara etimologi berasal dari kata “super” dan “visi” yang mengandung arti
- a. Berbeda-beda dan Penyusunan
 - b. Penyusunan dan Penempatan
 - c. Melihat dan Meninjau
 - d. Pengawasan dan Pemeriksaan
7. Supervisi pendidikan dilakukan atas dasar
- a. Partisipasi
 - b. Paksaan

- c. Ketakutan
 - d. Kepatuhan
8. Teknik yang dapat dipilih dan digunakan supervisor, kecuali
- a. Kunjungan dan observasi kelas
 - b. Pembicaraan individual
 - c. Perpustakaan professional
 - d. Menilai orang lain
9. Komunikasi ekstern meliputi hubungan sekolah dengan
- a. Orang tua siswa
 - b. Guru
 - c. Kepala sekolah
 - d. Pemerintah
10. Koordinasi intern termasuk ke dalam koordinasi, kecuali
- a. Vertical
 - b. Horizontal
 - c. Fungsional
 - d. Diagonal

Kunci Jawaban

- 1. D
- 2. A
- 3. B
- 4. C
- 5. D
- 6. C
- 7. A
- 8. D
- 9. A
- 10. C

III. RANGKUMAN

Koordinasi dalam bahasa Inggris *coordination*, berasal dari bahasa Latin, yakni *cum* yang artinya berbeda-beda, dan *ordinare* yang artinya penyusunan atau penempatan sesuatu pada semestinya. Lima pokok pikiran dalam koordinasi, yaitu kesatuan tindakan atau kesatuan usaha, penyesuaian antar bagian, keseimbangan antar satuan, keselarasan dan sinkronisasi. Pelaksanaan koordinasi dengan hubungan kerja berkaitan dengan bagaimana setiap anggota menggunakan komunikasi dengan baik dengan komunikasi ke segala arah dan adanya timbal balik baik atasan, bawahan, internal maupun eksternal

Komunikasi merupakan penyampaian informasi (komunikator) maupun penerima informasi (komunikan) secara dua arah atau lebih dengan menggunakan simbol-simbol maupun dari sebuah tindakan atau perilaku. Komunikasi dalam manajemen berbasis sekolah (MBS) dibagi menjadi dua, yaitu komunikasi intern dan komunikasi ekstern.

Kata supervisi dalam etimologi terdiri dari kata “super” dan “visi” yang memiliki makna melihat dan meninjau dari atas dan menilai yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap kreativitas, aktivitas, dan kinerja bawahan. Supervisi mengandung beberapa kegiatan utama, yaitu pembinaan kontinu, pengembangan kemampuan profesional pegawai, perbaikan situasi belajar mengajar, dengan sasaran akhir pencapaian tujuan pendidikan dan pertumbuhan pribadi peserta didik.

IV. TES FORMATIF

1. Apa manfaat utama koordinasi dalam MBS?
2. Sebutkan cara-cara melakukan koordinasi!
3. Sebutkan prinsip-prinsip komunikasi!
4. Sebutkan tujuan supervisi pendidikan!
5. Sebutkan tugas utama supervisor!

Kunci Jawaban

1. manfaat utama koordinasi dalam MBS adalah untuk menumbuhkan sikap egaliter, serta meningkatkan rasa kesatuan dan persatuandiantara para kepala sekolah dan guru-guru dengan tetap menghargai wewenang dan kewajiban masing-masing.
2. Cara-cara koordinasi yaitu:
 - a. Mengadakan pertemuan informal diantara para pejabat
 - b. Mengadakan pertemuan formal antarpejabat

- c. Membuat edaran berantai kepada pejabat yang diperlukan
 - d. Memuat penyebaran kartu pejabat yang diperlukan
 - e. Mengangkat coordinator
 - f. Membuat buku pedoman lembaga, buku pedoman tata kerja, buku pedomankumpulan peraturan
 - g. Berhubungan melalui alat perhubungan (telepon)
 - h. Membuat tanda-tandai
 - i. Menbuat symbol
 - j. Membuat kode
 - k. Bernyanyi bersama
3. Prinsip-prinsip komunikasi sebagai berikut :
- a. Bersikap terbuka, tidak memaksakan kehendak, tetapi bertindak sebagai fasilitatoryang mendorong suasana demokratis dan kekeuargaan.
 - b. Mendorong para guru untuk mau dan mampu mengemukakan pendapatnya dalammemecahkan masalah, serta dapat harus mendorong aktivitas danrkreatifitas guru.
 - c. Mengembangkan kebiasaan untuk berdiskusi secara terbuka, dan mendidik guru-guruuntuk mau menerima pendapat orang lain secara objektif.
 - d. Mendorong para guru dan pegawai untuk mengambil keputusan yang paling baik danmeaati keputusan tersebut.
 - e. Berlaku sebagai pengarah, pengatur pembicaraan, perantara, dan pengambilkeputusan secara redaksional.
4. Tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut :
- a. Membina kepala sekolah dan para guru untuk lebih memahami tujuan pendidikanyang sebenarnya dan peranan sekolah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
 - b. Memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru-guruuntuk mempersiapkan peserta didiknya memnjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
 - c. Membantu kepala sekolah dan guru-guru untuk mediagnosis secara kritis terhadapaktivitasnya dan kesuliatan belajar mengajar sertam menolong merekamemperbaikannya.

- d. Meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru-guru serta warga sekolah lainnya terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif serta memperbesar kesediaan untuk tolong-menolong.
 - e. Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk meningkatkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
 - f. Membantu kepala sekolah untuk memulihkan pengembangan program pendidikan di sekolah kepada masyarakat.
 - g. Melindungi orang-orang yang disupervisi agar terhindar dari tuntutan tidak wajar dan kritikan yang tidak sehat dari masyarakat.
 - h. Membantu kepala sekolah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreatifitas peserta didik.
 - i. Meningkatkan rasa persatuan dan kesatuan diantara guru.
5. Tugas utama supervisor, yaitu :
- 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.

Umpan Balik dan Tindak Lanjut.

Pedoman penskoran:

Nomor 1 = skor maksimal = 4

Nomor 2 = skor maksimal = 4

Nomor 3 = skor maksimal = 4

Nomor 4 = skor maksimal = 4

Nomor 5 = skor maksimal = 4

Total skor maksimal = 20

Pedoman penilaian = Jumlah skor diperoleh x 5

VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman materi maka simaklah video tutorial

PENGAYAAN

Bacalah jurnal dengan judul berikut:

Tinjau masalah komunikasi instruksional menurut penelitian ini :

Development of Pedagogical Competency Models for Elementary School Teachers: Pedagogical Knowledge, Reflective Ability, Emotional Intelligence and Instructional Communication Pattern

http://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=8322

V. DAFTAR PUSTAKA

- Darnalita, S. F. (2014). Upaya Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah Di SMP Pembangunan Laboratorium UNP, 2, 696–703.
- Lawe, Y. U. (2019). Pengaruh Model Pembelajaran Berbasis Proyek Berbantuan Lembar Kerja Siswa Terhadap Hasil Belajar Ipa Siswa Sd. *Journal of Education Technology*, 2(1), 26. <https://doi.org/10.23887/jet.v2i1.13803>
- Melinda, I., & Susanto, R. (2018). Peran Guru untuk keberhasilan siswa, 2(2), 81–86. Retrieved from <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJEE/article/download/14408/8786>
- Modo, P. S. (2020). Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Pada Sekolah Dasar di Daerah Terluar , Terdepan dan Tertinggal (3T), 2(3), 400–408. Retrieved from <http://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/mmp/article/view/6779>
- Mulyasa, E. (2017). *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategis, Dan Implementasi*. (Muchlis, Ed.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nata, L. E. (n.d.). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif Dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Guru SDN 013 Balikpapan Selatan, 1(4). Retrieved from <http://jurnal.uwp.ac.id/pps/index.php/map/article/view/152/107>
- Oktarina, C. D., Yusrizal, & R, M. A. (2018). Koordinasi Dan Hubungan Kerja Tenaga Kependidikan Dalam Pengelolaan Administrasi Akademik Jurusan Keperawatan Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan* :

- Program Pascasarjana Unsyiah*, 5(4), 241–247. Retrieved from <http://jurnal.unsyiah.ac.id/JAP/article/view/9383>
- Pakpahan, G. E., Nababan, S., Simanjuntak, J., & Sudirman, A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru SMA Swasta Sultan Agung Pematangsiantar. *Jurnal Kinerja*, 16(2), 131–138. Retrieved from <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- Pratiwi, S. N. (2016). Manajemen Berbasis Sekolah Dalam Meningkatkan Kualitas Sekolah. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 96. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/59001-ID-manajemen-berbasis-sekolah-dalam-meningk.pdf>
- Rahayu, R., & Susanto, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Guru Dan Keterampilan Manajemen Kelas Terhadap Perilaku Belajar Siswa Kelas IV. *JURNAL PENDIDIKAN DASAR PERKHASA: Jurnal Penelitian Pendidikan Dasar*, 4(2), 220–229. <https://doi.org/10.31932/jpdp.v4i2.178>
- Sari, D. N. A., Bafadal, I., & Wiyono, B. B. (2018). Pelaksanaan Supervisi Manajerial Dalam Rangka Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 1, 213–221. Retrieved from <http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/3497/2211>
- Susanto, R. (2019). Hubungan Pengambilan Keputusan Rasional Dengan Akuntabilitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, (January 2016). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/330104614_HUBUNGAN_PENGAMBILAN_KEPUTUSAN_RASIONAL_DENGAN_AKUNTABILITAS_KEPEMIMPINAN_KEPALA_SEKOLAH](https://www.researchgate.net/publication/330104614_HUBUNGAN_PENGAMBILAN_KEPUTUSAN_RASIONAL_DENGAN_AKUNTABILITAS_KEPEMIMPINAN KEPALA_SEKOLAH)

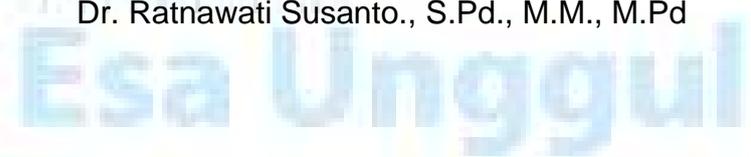


Universitas
Esa Unggul

**MODUL SESI 14
MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH
(PSD 327)**

**Materi 14
KAJIAN EFEKIFITAS, EFISIENSI DAN PRODUKTIVITAS SEKOLAH**

Disusun Oleh
Dr. Ratnawati Susanto., S.Pd., M.M., M.Pd



**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
SEPT 2020**

KAJIAN EFEKIFITAS, EFISIENSI DAN PRODUKTIVITAS SEKOLAH

A. Pendahuluan

Modul Manajemen Berbasis Sekolah merupakan penjabaran secara sistematis atas konsep dasar manajemen berbasis sekolah sehingga dapat menjadi landasan berpikir tentang pengetahuan konsep dan kemampuan dalam melakukan pengelolaan sekolah berdasarkan 7 pilar, yakni: (1) Pilar kurikulum dan pembelajaran, (2) pilar pendidik dan tenaga pendidikan, (3) pilar peserta didik, (4) pilar sarana dan prasarana, (5) pilar keuangan dan pembiayaan, (6) pilar hubungan sekolah dan masyarakat, (7) pilar budaya dan lingkungan sekolah.

Melalui konsep pengetahuan dan latihan praktik dalam 7 pilar manajemen berbasis sekolah, diharapkan kemampuan para mahasiswa berkembang melalui proses *Learning by doing* (belajar dengan melakukan), antara lain berkembangnya cara melakukan telaah dan kajian antara konsep manajemen, situasi aktual di lapangan dan bagaimana menjembatani kesenjangan dengan pola manajemen berbasis sekolah. Melalui proses ini maka diharapkan dapat mengembangkan kemampuan berpikir, bertindak, membuat kesimpulan dan mengambil keputusan secara efektif dan efisien dalam manajemen berbasis sekolah.

B. Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu melakukan kajian dan merancang program pengukuran dengan excell/google form atas efektifitas, efisiensi dan produktivitas manajemen berbasis sekolah

C. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Merancang program pengukuran dengan excell/google form dan melakukan pengukuran tingkat efektifitas, efisiensi dan produktivitas sekolah dalam menerapkan manajemen berbasis sekolah.

D. KEGIATAN BELAJAR

1. Kegiatan Belajar 1

Pembelajaran untuk modul sesi 8 dilaksanakan dengan metode *tutorial learning*, yang meliputi tahapan : diskusi, tanya jawab, latihan dan penugasan, project, studi kasus dan penyusunan laporan serta presentasi.

2. Uraian dan contoh

Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan luas pada tingkat sekolah dalam kerangka kebijakan Pendidikan nasional. Manajemen berbasis sekolah merupakan revolusi dalam hal perubahan di dunia pendidikan. Dimana pembangunan pendidikan oleh pemerintah terbukti masih kurang efektif, efisien, dan produktif. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) salah satu metodologi yang dapat membantu para pendidik menjawab tantangan lingkungan masa kini. Pada hakekatnya, berbagai upaya yang telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan belum menunjukkan hasil yang memuaskan bahkan masih banyak kegagalan antara lain : masalah manajemen pendidikan yang tidak tepat, penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai bidangnya, keterbatasan anggaran, dan jenjang Pendidikan belum dapat diwujudkan dengan signifikan.

Keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu : efektifitas, efisiensi, dan produktivitas. Dalam ketiga dimensi itu sangat berkaitan antara satu sama lain. Maka dari itu efektifitas, efisiensi, dan produktivitas harus ditetapkan sejak awal agar tujuan Pendidikan pada umumnya dapat merealisasikan berbagai program sekolah sehingga kekurangan atau kelemahan dapat di perbaiki, sedangkan kelebihanannya dapat di pertahankan.

Peran masyarakat sangatlah penting dalam membangun sekolah. Masyarakat bertanggung jawab dalam kemajuan sekolah, sehingga sekolah dapat berkolaborasi dengan masyarakat dalam membangun sekolah kedepannya. Pendidikan dianggap berbasis masyarakat jika tanggung jawab perencanaan hingga pelaksanaan berada ditangan masyarakat. Istilah berbasis masyarakat disini merujuk pada derajat kepemilikan masyarakat, jika masyarakat memiliki otoritas dalam mengambil keputusan dan menentukan tujuan pendidikan, sasaran, pembiayaan, kurikulum, standar ujian, kualifikasi guru, persyaratan siswa, tempat penyelenggaraan dan lain-lain. Di samping itu juga masyarakat kurang peduli terhadap kemajuan sekolah, masyarakat menganggap tanggung jawab sekolah hanyalah tanggung jawab pemerintah. Maka dari itu sumber daya manusia harus di tingkatkan di dalam manajemen berbasis sekolah sehingga MBS dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Sekolah sebagai salah satu lembaga pendidikan yang diberikan tugas untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional harus menjalankan perannya dengan baik. Dalam menjalankan peran sebagai lembaga pendidikan, sekolah harus dikelola dengan baik agar dapat mewujudkan tujuan pendidikan yang telah dirumuskan dengan optimal. Pengelolaan sekolah yang tidak profesional dapat menghambat proses pendidikan yang sedang berlangsung dan dapat menghambat langkah sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai lembaga pendidikan formal.

A. Profil Sekolah

Profil sekolah adalah laporan yang memberikan gambaran tentang sejarah, status, dan tujuan masa depan sebuah lembaga pendidikan. Sebuah profil lembaga Pendidikan dapat sesingkat satu halaman atau mengandung data yang cukup untuk mengisi beberapa halaman. Setiap jenis laporan profil, informasi kontak harus disertakan informasi kontak mungkin tidak lebih dari sekedar alamat fisik biasanya nomor telepon atau nomor faks juga di masukkan ke dalam kontak dasar, bahkan dalam beberapa tahun terakhir email juga menjadi salah satu kontak penting dalam sebuah lembaga pendidikan.

Profil sekolah juga sering menyertakan beberapa statistic umum berkaitan dengan status usaha. Hal ini dapat mencakup informasi kantor, gedung, atau operasi lain yang dimiliki oleh lembaga tersebut. Profil sekolah juga dapat memasukkan beberapa organisasi di masa depan, profil juga dapat mendiskusikan rencana untuk ekspansi masa depan dalam hal lokasi, produk atau jasa baru yang diantisipasi akan ditawarkan dalam waktu dekat atau rencana strategi untuk memastikan keberhasilan lanjutan dari usaha.

Profil sekolah harus disusun dengan secara seksama dan objektif, akan lebih baik jika profil sekolah di beri gambaran dengan sekolah lainnya di wilayah yang sama. Informasi yang terletak di dalam profil sekolah sangat membantu para kepentingan dalam menyusun rencana kerja sekolah. Dengan profil sekolah para kepentingan dapat membuat rencana kerja yang didasarkan dengan kondisi yang nyata. Profil sekolah memberikan informasi apakah sekolah telah mememuhi kewajibannya dalam menyediakan berbagai dokumen yang berkaitan dengan standar isi.

B. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Nilai

Kata visi berasal dari Bahasa Inggris yaitu Vision yang berarti penglihatan, daya lihat, pandangan, impian, atau bayangan. (Sukaningtyas, Satori, & Sa'ud, 2017a) Visi merupakan tujuan akhir sekolah yang dicapai dalam jangka panjang. Sedangkan misi merupakan tujuan jangka menengah yang selanjutnya biasa dirinci dalam tujuan sekolah yang harus dicapai setiap tahun operasional sekolah visi dan misi pada organisasi atau lembaga pendidikan telah dilakukan, antara lain sebagai berikut. Bahwa visi yang lebih kuat terkait dengan kinerja organisasi yang lebih kuat. Bahwa efek perbaikan sekolah yang bermakna dan perubahan organisasi berpusat pada pengembangan bersama visi dan misi untuk kemajuan.

Beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan visi :

- a. Berorientasi pada masa depan.
- b. Tidak dibuat berdasar kondisi atau tren saat ini.
- c. Mengekspresikan kreativitas.
- d. Berdasar pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat.

- e. Memperhatikan sejarah, kultur, dan nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga.
- f. Mempunyai standard yang tinggi, ideal serta harapan bagi anggota lembaga.
- g. Memberikan klarifikasi bagi manfaat Lembaga serta tujuan-tujuannya.
- h. Memberikan semangat dan mendorong timbulnya dedikasi pada Lembaga.
- i. Menggambarkan keunikan Lembaga dalam kompetisi serta citranya.
- j. Bersifat ambisius serta menantang segenap Lembaga anggota.
- k. Berisi "To Be"

(Calam & Qurniati, 2016a) Bagi sekolah, Visi adalah imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang diinginkan di masa datang. Imajinasi ke depan seperti itu akan selalu diwarnai oleh peluang dan tantangan yang diyakini akan terjadi di masa mendatang. Dalam menentukan visi tersebut, sekolah harus memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan. Visi sekolah adalah salah satu dari tiga elemen atau bagian esensi yang harus ada untuk meningkatkan sekolah. Dua elemen lainnya adalah membangun kapasitas dan kepemimpinan.

Visi sekolah berfungsi sebagai harapan Bersama seluruh warga sekolah sekaligus seluruh pihak terkait di masa yang akan datang. Visi sekolah yang baik akan menjadi motivasi dan inspirasi sekaligus memberikan kekuatan bagi seluruh unsur sekolah. Visi sekolah ditetapkan berdasarkan hasil rapat dewan pendidik yang di bawah pimpinan kepala sekolah yang mempertimbangkan masukan dari komite sekolah, selanjutnya visi sekolah dijelaskan ke seluruh warga sekolah. Visi sekolah dapat ditinjau ulang sesuai pergantian periodik dengan melihat perkembangan yang terjadi di sekolah. Pada kenyataannya, banyak sekolah hanya menjadikan visi sekolah sekadar "ada", tetapi tidak menjadi pedoman yang bermakna bagi penyelenggaraan pendidikan. Hal selanjutnya yang terjadi, sekolah hanya sekadar melaksanakan rutinitas tanpa tahu makna dari pelaksanaannya, karena masih banyak ditemui, hasil pendidikan yang ada semua serba "instan", peserta didik hanya belajar sekedar untuk mendapatkan nilai, pendidik mengajar hanya sebatas materi yang perlu diajarkan saja tanpa memaknainya.

Misi berasal dari bahasa Inggris yaitu mission yang berarti tugas atau keputusan. Misi adalah pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh Lembaga dalam usahanya mewujudkan visi. Dalam operasionalnya orang berpedoman pada pernyataan misi yang merupakan hasil kompromi interpretasi visi. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Pernyataan misi memberikan keterangan yang jelas tentang sesuatu yang ingin dituju serta memberikan keterangan tentang bagaimana cara Lembaga bekerja.

Adapun fungsi dari misi yaitu :

- a. Sebagai pijakan dalam merumuskan suatu tujuan.
- b. Sebagai tindakan nyata untuk mewujudkan suatu misi.
- c. Merupakan bentuk komitmen dari pihak-pihak yang berkepentingan.

- d. Sebagai alat untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan.
- e. Sebagai motivasi dan pembangkit semangat kebersamaan dalam organisasi.
- f. Berisi "To be"

Misi sekolah adalah usaha yang dijalankan seluruh unsur sekolah demi mewujudkan visi sekolah yang telah di buat. Ada beberapa hal yang harus di perhatikan ketika menyusun misi sekolah yaitu :

- a. Mampu memberikan arahan yang jelas agar tercapainya visi sekolah berdasarkan tujuan Pendidikan nasional.
- b. Menjadi tujuan yang hendak diwujudkan untuk jangka waktu yang akan datang.
- c. Sebagai dasar pokok suatu program sekolah.
- d. Berisikan pernyataan umum dan khusus yang berhubungan dengan program sekolah.
- e. Menawarkan suatu fleksibilitas bagi peningkatan suatu usaha satuan unit sekolah.
- f. Dibuat berlandaskan masukan dari semua pihak tak terkecuali komite sekolah dan diputuskan dengan rapat dewan pendidik.
- g. Ditinjau ulang secara periodik menyesuaikan dengan perkembangan yang ada.

(Calam & Qurniati, 2016b) Dalam merumuskan misi harus mempertimbangkan tugas pokok sekolah dan kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah agar yang dilakukan sekolah dapat difahami oleh pihak-pihak yang terkait sehingga perjalanan sekolah tidak mendapat rintangan ataupun prasangka buru dari masyarakat. Pada dasarnya misi hanya merupakan metode untuk mencapai tujuan sekolah yang akan membantu masyarakat dan Negara dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Visi dan misi merupakan elemen yang sangat penting dalam sekolah, dimana visi dan misi digunakan agar dalam operasionalnya bergerak pada track yang diamanatkan oleh para kepentingan dan berharap mencapai kondisi yang diinginkan dimasa yang akan datang. Pada saat perumusan visi misi biasanya merupakan proses yang melelahkan bahkan sering menjadi perdebatan sendiri antar pimpinan Sekolah. Tetapi pada saat visi dan misi sudah terbentuk, pelaksanaannya menjadi tidak sesuai. Jadi sungguh disayangkan sekali jika proses perumusan visi dan misi yang melelahkan pada akhirnya hanya menjadi hiasan dinding semata. Pengembangan kapasitas manajemen sekolah pada akhirnya dimaksudkan untuk peningkatan mutu layanan sekolah. Mutu layanan sekolah diukur berdasarkan ketercapaian visi dan misi. Karena pada intinya mutu layanan sekolah adalah mutu kinerja organisasi yang digambarkan melalui kinerja manajemennya.

(Sukaningtyas, Satori, & Sa'ud, 2017b) Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, oleh karna itu tujuan adalah suatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci

keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai pada masa mendatang menurut Akdon. "Definisi tujuan berbeda dari visi dan misi, pernyataan tujuan menguraikan dengan tepat apa tingkat kinerja yang harus dicapai dalam domain yang dipilih (misalnya, belajar peserta didik, atau pengembangan profesional pendidik) dan langkah-langkah apa yang harus diambil, oleh siapa, untuk mencapai tujuan.

Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi, oleh karena itu tujuan harus dapat menyediakan dasar yang kuat untuk menetapkan indikator. Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi. Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan suatu tujuan :

- a. Tujuan organisasi harus memberikan ukuran yang spesifik dan dapat diukur.
- b. Tujuan organisasi merupakan penjabaran dari misi, oleh karena itu tujuan harus selaras dengan visi dan misi.
- c. Tujuan organisasi menyatakan kegiatan khusus apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikannya.

Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi. Beberapa kriteria tujuan antara lain:

- a. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
- b. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
- c. Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategis hasil yang diinginkan.
- d. Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang.
- e. Tujuan menggambarkan hasil program.
- f. Tujuan menggambarkan arahan yang
- g. jelas dari organisasi.
- h. Tujuan harus menantang, namun realistis dan dapat dicapai.

Jika visi merupakan gambaran sekolah dimasa depan secara utuh (ideal), tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu 3 s.d 5 tahun mungkin belum seideal visi atau belum selengkap visi. Dengan kata lain, tujuan dapat terwujud sebagian dari visi. Tujuan menguraikan dengan tepat apa tingkat kinerja yang harus dicapai dalam domain yang dipilih (misalnya, belajar peserta didik, atau pengembangan profesional pendidik) dan langkah-langkah apa yang harus diambil, oleh siapa, untuk mencapai tujuan.

Sasaran adalah target yang terukur sebagai indikator tingkat keberhasilan dari tujuan yang telah ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai dalam waktu singkat adalah pembelajaran yang dilaksanakan dengan proses pembelajaran secara kreatif, aktif, efektif, dan tentunya menyenangkan. Dengan adanya sarana dan prasarana pembelajaran, alat

penunjang, dan alat peraga dapat membuat siswa menjadi lebih unggul dan mengerti.

(Susanto et al., 2018) Kesulitan guru dalam mengelola dan meningkatkan sikap dan kemampuan belajar siswa yang secara prestasi akademik berada pada kategori di bawah rata-rata belajar dan potensi siswa. Nilai adalah salah satu bentuk penghargaan serta keadaan yang bermanfaat bagi manusia sebagai penentu dalam menilai atau melakukan suatu tindakan. Setiap individu dalam melaksanakan aktivitas sosialnya selalu berdasarkan serta berpedoman kepada nilai-nilai atau system nilai yang ada pada masyarakat itu sendiri. Berarti nilai itu sangat berpengaruh terhadap tingkah laku manusia baik secara individu, kelompok, maupun bermasyarakat secara baik, benar, atau sebaliknya buruk dan salah. (Susanto, 2018) Penilaian hasil belajar dapat dinyatakan dalam bentuk kualitatif (mutu kemampuan atau kompetensi) dan secara kuantitatif dalam bentuk skor dan nilai. Ada tiga hal yang berkaitan dengan nilai-nilai yaitu :

- a. Nilai yang terlihat atau jelas : seperti slogan, simbol-simbol, atau yang lainnya terlihat oleh kasat mata.
- b. Nilai yang tidak terlihat : seperti tingkah laku, gerak-gerik.
- c. Kepercayaan yang tertanam dan menjadi acuan dalam bertindak ataupun bertingkah laku.

C. Program Sekolah

Program kerja adalah rancangan dasar tentang satu pekerjaan, mengenai panduan pelaksanaan, tenggang waktu, pembagian tugas tanggung jawab, fasilitas prasarana dan semua perihal penting mencakup semua unsur untuk keberhasilan program. Program kerja ini memiliki sifat menyeluruh, merangkum semua manfaat dari satu lembaga.

Program kerja juga dapat diartikan sebagai suatu rencana kegiatan dari suatu organisasi yang terarah, terpadu dan tersistematis yang dibuat untuk rentang waktu yang telah ditentukan oleh suatu organisasi. Program kerja ini akan menjadi pegangan bagi organisasi dalam menjalankan rutinitas roda organisasi. Program kerja juga digunakan sebagai sarana untuk mewujudkan cita-cita organisasi

Program kerja sekolah adalah apa-apa yang akan dilaksanakan oleh sekolah (Piet A. Sahertian.1994. 46). Program kerja dalam dunia pendidikan, dalam hal ini sekolah, lebih dikenal dengan Rencana Kerja Sekolah (RKS) yang di dalamnya memuat kegiatan-kegiatan sekolah secara sistematis dan terarah untuk rentang waktu yang telah ditentukan.

Penyusunan program pada setiap lembaga atau instansi pendidikan di Indonesia, dilandasi beberapa acuan, diantaranya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan. Pada Permendiknas dikatakan bahwa Sekolah/Madrasah harus membuat rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan. Sementara dalam pelaksanaan

rencana kerjanya, Sekolah/Madrasah harus membuat dan memiliki pedoman yang mengatur berbagai aspek pengelolaan secara tertulis yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait (PERMENDIKNAS RI No. 19 Thn 2007).

Format-format yang dapat dikembangkan untuk membuat sebuah program kerja antara lain dapat berbentuk sebagai berikut:

| PROGRAM KERJA KEPALA SEKOLAH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--|----------------------|--------------------|-------|-------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| SEKOLAH: | | | TAHUN PELAJARAN: / | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I | KEGIATAN AWAL TAHUN PELAJARAN | PELAKSANAAN KEGIATAN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | HARI | TGL / BLN | WAKTU | PELAKSANAAN | KETERANGAN | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. | BERENCANA KEBUTUHAN GURU SETIAP WAKTU PELAJARAN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B. | PEMBAGIAN TUGAS MENGAJAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C. | MENYUSUN PROGRAM PENGAJARAN, JADWAL PELAJARAN DAN KALENDER PENDIDIKAN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D. | MENYUSUN BENTUK DAN BUKU PELAJARAN, BUKU PEDAGANG GURU | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E. | MENYUSUN KELENGKAPAN ALAT PELAJARAN DAN BAHAN PELAJARAN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F. | MENGADAKAN RAMKAT GURU | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| II | | H A R I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | S | S | R | K | J | S | S | R | K | J | S | S | R | K | J | S | S | R | K | J |
| A. | MEMERIKSA DAFTAR HAZIR GURU TENAGA TENOR KEPENDIDIKAN & TENAGA TATA USAHA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B. | MENGATUR DAN MEMERIKSA KEGIATAN TK. DISEKOLAH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C. | MEMERIKSA PROGRAM PENGAJARAN DAN PERLENGKAPANNYA YANG MELUKUTI PROSES BELAJAR MENGAJAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D. | MENYELIDIKAN SURAT SURAT ANGKA KREDIT BUKUK, MENERIMA TAMU DAN MENWELIENGKAPANNY PERKERJAAN KANTOR LAINNYA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E. | MENGADANI HAMBATAN-HAMBATAN TERHADAP PROSES BELAJAR MENGAJAR | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F. | MENGADANI BERBAGAI KASUS YANG TERJADI | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G. | MEMERIKSA SISWA SESUATU MENJALAN SEKOLAH USA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H. | MELAKSANAKAN SUPERVISI KEGIATAN BELAJAR MENGAJAR (M) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Gambar 1. Program Kerja Kepala Sekolah

PROGRAM TAHUNAN KEPALA SEKOLAH
TAHUN PELAJARAN : 20.. / 20..

| NO | JENIS PROGRAM | KEGIATAN | TUJUAN / TARGET PELAKSANAAN | WAKTU PELAKSANAAN | PENANGGUNG JAWAB | SUMBER DANA | KET |
|----|--|----------|-----------------------------|-------------------|------------------|-------------|-----|
| 1. | Kesiswaan | | | | | | |
| 2. | Kurikulum dan kegiatan pembelajaran | | | | | | |
| 3. | Pendidikan dan tenaga kependidikan serta | | | | | | |
| 4. | Sarana dan prasarana | | | | | | |
| 5. | Keuangan dan pembiayaan | | | | | | |
| 6. | Budaya dan lingkungan sekolah | | | | | | |
| 7. | PSM (Peran serta masyarakat) | | | | | | |
| 8. | Manajemen sekolah (MBS) | | | | | | |

Gambar 2. Program Tahunan Kepala Sekolah

PROGRAM KERJA KEPENGAWASAN SMP/SMA/RUMPUN/MAPEL

| Kompetensi Akademik Pengawas SMP/SMA | Sasaran/ Tujuan Supervisi | Kegiatan yang Dilakukan (memantau/menilai/membina/membimbing/mengawasi) | Metode/Teknik Supervisi | Indikator Keberhasilan |
|---|---|---|--|---|
| Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap mapel dim rumpun mapel yg relevan di sekolah menengah yg sejenis | Membantu guru dim meningkatkan kualitas penguasaan materi pembelajaran sesuai mapel yg diampu | 1. Membimbing guru dim menentukan materi pembelajaran 2. Membimbing penguasaan guru dim penguasaan konsep, prinsip, karakteristik materi pembelajaran | 1. Pengamatan dan wawancara thd penguasaan materi pembelajaran guru. | 1. Tingginya penguasaan materi pembelajaran guru 2. Tingginya kemampuan guru dim menentukan gradasi materi pembelajaran |
| Memahami konsep, prinsip, teori/ teknologi, karakteristik, kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/ bimbingan tiap mapel dim rumpun mapel yang relevan di sekolah menengah yang sejenis. | Membantu guru dim meningkatkan kualitas proses pembelajaran sesuai mapel yg diampu | 1. Memantau guru saat mengajar di kelas 2. Menilai guru saat mengajar di kelas 3. Membina/membimbing pengelolaan kelas guru berdasarkan hasil pengamatan saat mengajar di kelas | 1. Pengamatan perilaku guru saat mengajar dengan instrumen Sup KBM. | 1. Tingginya aktivitas belajar siswa 2. Semakin tingginya kualitas proses pembelajaran guru di kelas |
| Membimbing guru dim menyusun silabus tiap mapel dalam rumpun mapel yg relevan di sekolah menengah yang sejenis berdasarkan standar isi, standar kompetensi, dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP | Membantu guru dim menyusun silabus sesuai mapel yg diampu | 1. Membimbing guru dim pemetaan SK/KD 2. Membimbing guru dim pemetaan pembelajaran terpadu mapel IPA, IPS 3. Membimbing guru dim | 1. Pengamatan perilaku guru saat menyusun silabus 2. Wawancara dg guru saat saat menyusun silabus | 1. Tingginya kemampuan guru dim memetakan SK, KD, memadukan mapel IPA, IPS 2. Tingginya kualitas silabus hasil penyusunan guru |

33

Gambar 3. Program Kerja Kepengawasan Sekolah

Program Kerja SD YPPI-1 Tahun Ajaran 2010-2011

| Program | Reasoning | Outcome | Deskripsi Aktifitas | Support Needed |
|---|---|--|---|--|
| Pengembangan Tenaga Pendidik | | | | |
| Workshop Inquiry Level 2 | Transformasi dari pembelajaran konvensional menuju pembelajaran berbasis proses dengan model tematik membutuhkan pembekalan berkelanjutan agar guru secara teknis makin cakap dan makin percaya diri. | 1. Guru semakin memahami indikasi dalam implementasi model tematik. 2. Guru mampu membuat assessment terkait model tematik. 3. Guru mampu menjadi fasilitator di kelas untuk mendorong proses tematik. | Workshop akan dipandu Bpk Agus Sampurno dari Jakarta. Diadakan di SD YPPI-1 dengan model <i>active classroom</i> di mana akan banyak simulasi, games, model dan refleksi. | Pendanaan dari Yayasan yang nantinya akan diproposalkan. |
| Monitoring Kinerja Guru | Guru adalah saka guru sekolah. Kinerja guru menentukan kualitas pendidikan sekolah. Karena itu, untuk memastikan jaminan kualitas sekolah maka kinerja guru perlu dimonitor secara berkala. | Mendapatkan data baik kuantitatif ataupun kualitatif tentang kinerja guru dan menibekikan masukan baik untuk pengembangan guru. | a. Survei Siswa b. Evaluasi Mandiri Guru c. Evaluasi Alat Uji d. Evaluasi RPP | - |
| Peran Serta dan Kemitraan Masyarakat | | | | |
| Parenting Gathering: Penanganan Anak Bermasalah | SD YPPI-1 masih menghadapi banyak anak yang bermasalah, baik dari segi kemampuan belajar ataupun sikap dan | 1. Orang tua mendapatkan informasi lebih mengenai strategi parenting agar anak jauh dari | Small seminar (sekitar 50-100 maksimal partisipan) dengan sesi diskusi dan Tanya jawab sekitar 40-50% agar orang tua dan guru lebih mendapat manfaat dari acara | Pendanaan dari Yayasan yang nantinya akan diproposalkan. |

Gambar 4. Program Kerja Sekolah

Contoh
Format Program Tindak Lanjut Hasil Money

| NO. | REKOMEN-DASI | PROGRAM | SASARAN | TUJUAN | WAKTU | SUMBER DAYA |
|-----|--------------|---------|---------|--------|-------|-------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Lembaga Pengembangan dan Pemberdayaan Kepala Sekolah (LPPKS) Indonesia - 2014

Gambar 5. Program Tindak Lanjut Sekolah

Contoh Matrik Program Kerja dan Tahap-tahap Kegiatan:

Nama Desa/Kelurahan : Jumlah Dukuh/RW : Nama Ketua Tim :
 Nama Kecamatan : Target Posdaya yang dibentuk : Jumlah Anggota Tim :
 Nama Kabupaten/Kota : Tgl. mulai tugas : Tgl. Rencana selesai tugas :

| Program dan tahap-tahap kegiatan | Volume | Sasaran | Jadwal (Minggu Ke) | Bentuk Kegiatan | Pelaksana | Realisasi/ Pelaksanaan |
|---|-----------------|---|--------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| 1. Tahap Persiapan | | | | | | |
| a. Penyusunan/pengetapan b. Identifikasi Potensial dan Pencapaian dan Penilaian | 5 x 8 x | Nama-9 Dukuh/RW Lembaga dan Penduduk | 1 1 | Rapatnggung Tokoh Masyarakat Desa | Ketua Tim Anggota/Kader Kepala Desa | |
| c. Lokakarya mini d. Pembinaan Rancangan | | Pra Sejahtera Perangkat desa dan penduduk | 2 | Musyawarah Desa | Ketua/Kader/Kades | |
| 2. Tahap Pelaksanaan | | | | | | |
| Bidang Ekonomi/Wirausaha | | | | | | |
| a. Penyuluhan UB/Pra/kooperasi | 3 x | Dukuh I, II dan III | 3 | Penemuan kelompok | Mhs/Sektor/ys | |
| b. Pelatihan organisasi/manajemen | 5 x | Dukuh I, II dan III | 3 | Penemuan kelompok | Mhs/Sektor/ys | |
| c. Pengenalan lembaga keuangan | 3 x | Dukuh I, II dan III | 4 | Penemuan kelompok | Mhs/Sektor/ys | |
| d. Tata cara pinjaman modal e. Mekanisme simpan pinjam | 3 x 12 orang | Tiga Dukuh/UB | 4 | Penemuan kelompok | Mhs/Sektor/ys | |
| f. Pelatihan magang usaha | 3 unit | 15 orang per Dukuh | 5 | Latihan/magang | Kader/Pengusaha | |
| Bidang Kesehatan | | | | | | |
| a. Pengujian Posyandu/PHEB | 3 Pos | 3 Posyandu | 5 | Penemuan kelompok | Mhs/Sektor/ys | |
| b. Pelatihan Perilaku Posyandu | 3 Pos | 3 Dukuh/RW | 5 | Penemuan kelompok | Mhs/Sektor/ys | |
| c. Penyuluhan PAUD | 3 Pos | 3 Pos PAUD | 5 | Penemuan kelompok | Kader/Posyandu | |
| d. Pelatihan/magang Kader | 3 paket | 45 anak/3 pos | 6 | Rapat/ungkapan Operasional PAUD | Mhs/Guru/Kader | |
| e. Pemeliharaan tempat kesehatan | | | | | | |
| f. Pengorganisasian kegiatan | | | | | | |
| Bidang Pendidikan | | | | | | |
| Bidang Lingkungan | | | | | | |
| Bidang Keberagaman | | | | | | |

Gambar 6. Matriks Program Kerja Sekolah

D. Indeks Tingkat Pencapaian Efektifitas, Efisiensi, Dan Produktivitas Manajemen Berbasis Sekolah dalam studi kasus.

(Lubis, 2015) Efektivitas adalah adanya kesesuaian antara orang yang melakukan tugas dengan sasaran yang dituju. Dengan demikian, efektifitas adalah bagaimana suatu organisasi berhasil mendapatkan atau memanfaatkan sumber daya mewujudkan tujuan operasional. Efektifitas pendidikan dalam tahap prosesnya pada das sollen dan dessein dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Indikator Input dapat meliputi : guru, fasilitas, perlengkapan, dan materi Pendidikan serta kapasitas manajemen.

- 2) Indikator proses dapat meliputi : perilaku administrative, alokasi waktu guru, dan alokasi waktu peserta didik.
- 3) Indikator out put dapat meliputi : hasil dari perolehan peserta didik seperti hasil dari prestasi belajar, sikap, keadila, dan persamaan.
- 4) Indikator out come dapat meliputi : jumlah lulusan ke tingkat pendidikan berikutnya, prestasi belajar di sekolah yang lebih tinggi dan pekerjaan serta pendapatan.

Efektivitas membandingkan antara rencana dengan tujuan yang dicapai, efisiensi lebih ditekankan pada perbandingan antara input atau sumber daya dengan output. Efektivitas sekolah berkaitan dengan beberapa faktor, diantaranya: tugas pokok, tercapainya tujuan, ketepatan waktu, dan adanya partisipasi aktif dari anggota. Efektivitas dapat dijadikan barometer untuk mengukur keberhasilan dalam dunia pendidikan. Dalam upaya pengukuran ini terdapat dua istilah yang perlu diperhatikan, yaitu validasi dan evaluasi.

Efisiensi merupakan usaha yang sangat penting dalam manajemen sekolah umumnya dihadapkan pada masalah kelangkaan sumber dana dan secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan manajemen. Dalam dunia pendidikan dapat diartikan sebagai motivasi belajar yang tinggi, semangat kerja yang besar, kepercayaan berbagai pihak, dan pembiayaan, waktu dan tenaga sekecil mungkin akan tetapi hasil yang didapatkan maksimal.

Efisiensi dapat di bagi menjadi dua, yaitu :

- a. Efisiensi Internal
Efisiensi internal biasanya diukur dengan biaya-efektivitas. Setiap penilaian biaya efektivitas selalu memerlukan dua hal, yaitu penilaian ekonomik untuk mengukur biaya masukan (input) dan penilaian hasil pembelajaran (prestasi belajar, lama belajar, angka putus sekolah).
- b. Efisiensi Eksternal
Efisiensi eksternal adalah hubungan antara biaya yang digunakan untuk menghasilkan tamatan dan keuntungan kumulatif (individual, sosial, ekonomik, dan non-ekonomik) yang didapat setelah pada kurun waktu yang panjang diluar sekolah. Analisis biaya manfaat merupakan alat utama untuk mengukur efisiensi eksternal.

Efisiensi memiliki kaitan langsung dengan pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang terbatas secara optimal sehingga memberikan dampak yang optimal pula. Dikatakan suatu program pendidikan yang efisien cenderung ditandai dengan pola penyebaran dan pendayagunaan sumber-sumber pendidikan yang sudah ditata secara efisien mampu menyediakan keseimbangan antara penyediaan dan kebutuhan akan sumber-sumber pendidikan sehingga upaya pencapaian tujuan (*effectiveness*) tidak mengalami hambatan. Suatu kegiatan dikatakan efisien jika tujuan dapat dicapai secara optimal dengan penggunaan sumber daya yang minimal.

Produktivitas pendidikan dapat didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang meninjau produktivitas sekolah dari segi keseluruhan administratif dimana layanan yang dapat diberikan dalam suatu proses pendidikan baik guru, kepala sekolah maupun pihak lain yang berkepentingan. Produktivitas merupakan perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh (output) dengan jumlah sumber yang dipergunakan (input). Produktivitas dapat dinyatakan dengan kuantitas maupun kualitas. Kuantitas output yaitu jumlah lulusan dari sekolah tersebut, sedangkan input yaitu jumlah tenaga kerja sekolah tersebut, dan sumber daya lainnya. Produktivitas dalam ukuran kualitas tidak dapat diukur dengan uang, hanya digambarkan dengan ketetapan penggunaan metode dan alat yang tersedia sehingga volume dan beban kerja dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang tersedia serta mendapatkan respon positif bahkan pujian dari orang lain atas hasil kerjanya.

(Thomas, 2016) Produktivitas sekolah mencakup tiga fungsi, yaitu keluaran administratif, keluaran perilaku dan keluaran ekonomi atau peningkatan nilai tambah. Keluaran administrasi ditunjukkan seberapa baik layanan yang dapat diberikan guru, kepala sekolah, karyawan dalam proses pendidikan. Seiring dengan bertambahnya waktu, semakin besar pula modal untuk pendidikan. Sekolah pun semakin berkembang seiring dengan besarnya tuntutan Pendidikan yang harus dikembangkan. Perubahan dalam intensitas tenaga kependidikan pun kemudian harus dilakukan dan disesuaikan dengan kebutuhan. Sehingga perlu diaplikasikan model ketrampilan mengajar yang bervariasi.

Produktivitas Pendidikan dapat di bagi dari tiga dimensi, yaitu :

- a. Meninjau produktivitas sekolah dari segi keluaran administratif, yaitu seberapa besar dan seberapa baik layanan yang dapat diberikan dalam proses Pendidikan, baik oleh guru kepala sekolah maupun pihak lain yang berkepentingan.
- b. Meninjau produktivitas dari segi keluaran perubahan perilaku, dengan melihat nilai-nilai yang diperoleh peserta didik sebagai suatu gambaran prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu disekolah.
- c. Melihat produktivitas sekolah dari keluaran ekonomis yang berkaitan dengan pembiayaan layanan Pendidikan disekolah. Hal ini dapat mencakup "harga" layanan yang di berikan (pengorbanan) dan "perolehan" yang ditimbulkan oleh layanan itu atau disebut "peningkatan nilai baik".

(Safaria, 2017) Produktivitas sekolah di sekolah dasar juga dapat dilihat dari kualitas kelulusan yang berupa prestasi dalam bidang akademik, dilihat dari perolehan hasil nilai kelulusan pada setiap tahunnya dan prosentase kelulusan. Sedangkan prestasi non akademik dilihat dari keberhasilan sekolah dalam berbagai lomba dan kejuaraan baik di bidang seni maupun olahraga. Produktivitas sekolah dipengaruhi tiga faktor internal yaitu :

- a. managerial processes menyangkut perencanaan organisasi, mengintegrasikan dan mengawasi segala kegiatan.
- b. Managerial leadership berhubungan dengan kepemimpinan, tujuan organisasi/sekolah, penyediaan kondisi kerja, peralatan yang mendorong bekerja lebih giat dan bersemangat.
- c. Motivation yaitu faktor faktor yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja lebih produktif, meningkatkan prestasi, meningkatkan efisiensi.

Evaluasi Program manajemen Berbasis Sekolah

Evaluasi program menempati posisi penting dalam evaluasi Evaluasi program menekankan pada ketercapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, khususnya pada dimensi pengaruh, dampak, atau pembiayaannya. Dalam konteks ini, pengukuran efisiensi dan efektifitas menjadi sangat penting. Memahami konsep, operasionalisasi, dan hambatan-hambatan dalam pengukuran efisiensi sangat diperlukan untuk melaksanakan evaluasi program yang hasilnya berguna untuk memperbaiki dan meningkatkan program-program pengembangan pendidikan. Konsep dan operasionalisasi efisiensi dalam pendidikan memerlukan penyesuaian berkait dengan adaptasi konsep ekonomik dalam pendidikan yang pada dasarnya dilandasi oleh asumsi-asumsi yang memang berbeda.

E. Rangkuman

1. Manajemen pendidikan merupakan sebuah pola untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan baik pada tingkat internasional. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pemahaman manajemen sekolah, disamping dari meningkatkan kualitas guru dan pengembangan sumber-sumber belajar.
2. Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru pendidikan yang memberikan luas pada tingkat sekolah dalam kerangka kebijakan Pendidikan nasional. Manajemen berbasis sekolah merupakan revolusi dalam hal perubahan di dunia pendidikan. Keberhasilan implementasi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) dapat dilihat dari tiga dimensi yaitu : efektifitas, efisiensi, dan produktivitas. Dalam ketiga dimensi itu sangat berkaitan antara satu sama lain. Maka dari itu efektifitas, efisiensi, dan produktivitas harus ditetapkan sejak awal agar tujuan Pendidikan pada umumnya dapat merealisasikan berbagai program sekolah sehingga kekurangan atau kelemahan dapat di perbaiki, sedangkan kelebihanannya dapat di pertahankan.

3. Profil sekolah adalah laporan yang memberikan gambaran tentang sejarah, status, dan tujuan masa depan sebuah lembaga pendidikan. Setiap jenis laporan profil, informasi kontak harus disertakan informasi kontak mungkin tidak lebih dari sekedar alamat fisik biasanya nomor telepon atau nomor faks juga di masukkan ke dalam kontak dasar, bahkan dalam beberapa tahun terakhir email juga menjadi salah satu kontak penting dalam sebuah lembaga pendidikan.
4. Visi merupakan tujuan akhir sekolah yang dicapai dalam jangka panjang. Sedangkan misi merupakan tujuan jangka menengah yang selanjutnya biasa dirinci dalam tujuan sekolah yang harus dicapai setiap tahun operasional
5. Visi dan misi merupakan pedoman yang mendasari seluruh program atau bagian di sekolah/lembaga/ organisasi. Visi, misi, dan tujuan sekolah saling terkait. Pencapaian visi dan misi sekolah merupakan makna pencapaian mutu sekolah. Mutu sekolah yang diharapkan dinyatakan dalam pernyataan visi dan misi.
6. Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi.
7. Nilai adalah salah satu bentuk penghargaan dalam melakukan suatu tindakan. Nilai itu sangat berpengaruh terhadap tingkah laku manusia baik secara individu, kelompok, maupun bermasyarakat.
8. Program sekolah merupakan gabungan dari visi, misi, dan tujuan. Program adalah kumpulan kegiatan nyata, sistematis dan terpadu, dilaksanakan oleh satu instansi pemerintah atau lebih ataupun dalam rangka kerja sama dengan masyarakat.
9. Efektivitas MBS berarti bagaimana MBS berhasil melaksanakan semua tugas pokok sekolah, menjalin partisipasi masyarakat, mendapatkan serta memanfaatkan sumber daya, sumber dana, dan sumber belajar untuk mewujudkan tujuan sekolah.
10. Efisiensi MBS merupakan aspek penting dalam manajemen sekolah karena sekolah umumnya dihadapkan pada masalah kelangkaan sumber dana, dan secara langsung berpengaruh terhadap kegiatan manajemen.
11. Produktivitas dalam dunia pendidikan berkaitan dengan keseluruhan proses penataan dan penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

E. LATIHAN

Latihan

Petunjuk Latihan : Jawablah pertanyaan pilihan ganda berikut ini dengan mempelajari terlebih dahulu kegiatan belajar di atas.

1. Laporan yang memberikan gambaran tentang sejarah, status, dan tujuan masa depan sebuah lembaga pendidikan
 - a. Profil diri
 - b. Assesmen Sekolah
 - c. Evaluasi diri
 - d. Profil Sekolah

2. Tujuan akhir sekolah yang dicapai dalam jangka panjang
 - a. Visi
 - b. Misi
 - c. Strategi
 - d. Tujuan

3. Beberapa pernyataan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan visi, kecuali...
 - a. Berorientasi pada masa depan
 - b. Dibuat berdasarkan kondisi/tren
 - c. Mengekspresikan kreativitas
 - d. Berdasar pada prinsip nilai yang diakui masyarakat

4. Imajinasi moral yang menggambarkan profil sekolah yang di inginkan di masa datang
 - a. Kreasi
 - b. Strategi
 - c. Visi
 - d. Axtion

5. Pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh Lembaga dalam usahanya mewujudkan visi...
 - a. Visi
 - b. Misi
 - c. Strategi
 - d. Sasaran

6. Fungsi dari misi adalah sebagai berikut, kecuali.....
 - a. Sebagai pijakan dalam merumuskan suatu tujuan
 - b. Sebagai tindakan korektif untuk mewujudkan misi
 - c. Merupakan bentuk komitmen dari pihak-pihak yang berkepentingan

- d. Sebagai motivasi dan pembangkit semangat kebersamaan
7. . Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai.....
- a, Profil sekolah
 - b. kinerja organisasi
 - c. Pelaksanaan program
 - d. Evaluasi sekolah
8. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan....
- a. Visi, strategi dan tujuan
 - b. Visi, misi dan sasaran
 - c. Visi, misi dan nilai
 - d. Visi, misi, dan strategi
9. Salah satu bentuk penghargaan serta keadaan yang bermanfaat bagi manusia sebagai penentu dalam menilai atau melakukan suatu tindakan.....
- a. Visi
 - b. Misi
 - c. Strategi
 - d. Nilai
10. Rancangan dasar tentang satu pekerjaan, mengenai panduan pelaksanaan, tenggang waktu, pembagian tugas tanggung jawab, fasilitas prasarana dan semua perihal penting mencakup semua unsur untuk keberhasilan program...
- a. Program kerja
 - b. Evaluasi diri
 - c. Assesmen
 - d. Kinerja

Kunci Jawaban

- 1. D
- 2. A
- 3. B
- 4. C
- 5. B
- 6. B
- 7. B
- 8. C
- 9. D
- 10. A

F. TES FORMATIF

Petunjuk :

Jawablah dengan singkat, tepat dan jelas pertanyaan nomor 1 – 5!

Soal :

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan profil sekolah !
2. Jelaskan yang dimaksud dengan visi dan apa pesyaratan sebuah visi ?
3. Jelaskan yang dimaksud dengan misi dan apa persyaratan dari sebuah misi !
4. Mengapa visi dan misi merupakan elemen penting dalam sebuah sekolah!
5. Apa yang dimaksud dengan nilai dan sebutkan 3 hal yang terkait dengan nilai !

Kunci Jawaban:

1. Profil sekolah adalah laporan yang memberikan gambaran tentang sejarah, status, dan tujuan masa depan sebuah lembaga pendidikan. Sebuah profil lembaga Pendidikan dapat sesingkat satu halaman atau mengandung data yang cukup untuk mengisi beberapa halaman. Setiap jenis laporan profil, informasi kontak harus disertakan informasi kontak mungkin tidak lebih dari sekedar alamat fisik biasanya nomor telepon atau nomor faks juga di masukkan ke dalam kontak dasar, bahkan dalam beberapa tahun terakhir email juga menjadi salah satu kontak penting dalam sebuah lembaga pendidikan.
2. Visi merupakan tujuan akhir sekolah yang dicapai dalam jangka panjang.. Beberapa persyaratan yang hendaknya dipenuhi oleh suatu pernyataan visi :
 - a. Berorientasi pada masa depan.
 - b. Tidak dibuat berdasar kondisi atau tren saat ini.
 - c. Mengekspresikan kreativitas.
 - d. Berdasar pada prinsip nilai yang mengandung penghargaan bagi masyarakat.
 - e. Memperhatikan sejarah, kultur, dan nilai organisasi meskipun ada perubahan terduga.
 - f. Mempunyai standard yang tinggi, ideal serta harapan bagi anggota lembaga.

- g. Memberikan klarifikasi bagi manfaat Lembaga serta tujuan-tujuannya.
 - h. Memberikan semangat dan mendorong timbulnya dedikasi pada Lembaga.
 - i. Menggambarkan keunikan Lembaga dalam kompetisi serta citranya.
 - j. Bersifat ambisius serta menantang segenap Lembaga anggota.
 - k. Berisi "To Be"
3. Misi merupakan sesuatu yang nyata untuk dituju serta dapat pula memberikan petunjuk garis besar cara pencapaian visi. Pernyataan misi memberikan keterangan yang jelas tentang sesuatu yang ingin dituju serta memberikan keterangan tentang bagaimana cara Lembaga bekerja.
Adapun fungsi dari misi yaitu :
- a. Sebagai pijakan dalam merumuskan suatu tujuan.
 - b. Sebagai tindakan nyata untuk mewujudkan suatu misi.
 - c. Merupakan bentuk komitmen dari pihak-pihak yang berkepentingan.
 - d. Sebagai alat untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan.
 - e. Sebagai motivasi dan pembangkit semangat kebersamaan dalam organisasi.
 - f. Berisi "To be"
4. Visi dan misi merupakan elemen penting dalam ebuahs ekolah karena visi dan misi digunakan agar dalam operasionalnya bergerak pada track yang diamanatkan oleh para kepentingan dan berharap mencapai kondisi yang diinginkan dimasa yang akan datang
5. Nilai adalah salah satu bentuk penghargaan serta keadaan yang bermanfaat bagi manusia sebagai penentu dalam menilai atau melakukan suatu tindakan. 3 Hal pokok yang terkait dengan nilai adalah:
- a. Nilai yang terlihat atau jelas : seperti slogan, simbol-simbol, atau yang lainnya terlihat oleh kasat mata.
 - b. Nilai yang tidak terlihat : seperti tingkah laku, gerak-gerik.
 - c. Kepercayaan yang tertanam dan menjadi acuan dalam bertindak ataupun bertingkah laku.

Kunci Jawaban:

Pedoman Penskoran::

No 1 Skor maksimal 5

No 2 Skor maksimal 5

No 3 Skor maksimal 5

No 4 Skor maksimal 5

No 5 Skor maksimal 5

Total skor = 25

Penilaian = (Jumlah skor diperoleh /2,5) x 10

G. VIDEO TUTORIAL

Untuk meningkatkan pemahaman maka video tutorial mengenai Konsep Efektifitas, Efisiensi dan Produktivitas Sekolah ini dapat dijadikan sebagai sumber belajar

H. PENGAYAAN

Untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut, maka kita akan memperkaya pemahaman dengan menganalisis artikel jurnal penelitian dengan judul :

Faktor determinan Produktivitas Sekolah

Oleh: Partono Thomas

Dalam Jurnal Penelitian dan Evaluasi pendidikan Vol 7 No 1 Tahun 2013

Pada <http://journal.uny.ac.id/index.php/jpep/article/view/1361>

I. FORUM

Setelah melakukan kajian pada artikel pengayaan maka pengalaman belajar selanjutnya adalah diskusikan hal-hal esensial apa yang dapat ditarik atas artikel tersebut?

J. Daftar Pustaka

Calam, A., & Qurniati, A. (2016a). MERUMUSKAN VISI DAN MISI LEMBAGA PENDIDIKAN, 15, 54. Retrieved from <https://prpm.trigunadharma.ac.id/public/fileJurnal/hp1k6MakalahFuturologi.pdf>

Calam, A., & Qurniati, A. (2016b). MERUMUSKAN VISI DAN MISI LEMBAGA PENDIDIKAN, 15, 57. Retrieved from <https://prpm.trigunadharma.ac.id/public/fileJurnal/hp1k6MakalahFuturologi.pdf>

Lubis, R. (2015). EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PELAKSANAAN MANAJEMEN BERBASIS KOMPOTENSI DALAM MENCAPAI TUJUAN SEKOLAH, 6, 162. Retrieved from <http://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/JP/article/download/182/164>

Safaria, V. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

- DAN KINERJA GURU TERHADAP PRODUKTIVITAS SEKOLAH PADA SEKOLAH DASAR, 4. Retrieved from <http://jurnal.untan.ac.id/index.php/jpdpb/article/view/20111/16510>
- Sukaningtyas, D., Satori, D., & Sa'ud, U. S. (2017a). PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH DALAM MEMBANGUN PEMAHAMAN VISI DAN MISI. *Cakrawala*, 257. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/95462-none-78edb0a6.pdf>
- Sukaningtyas, D., Satori, D., & Sa'ud, U. S. (2017b). PENGEMBANGAN KAPASITAS MANAJEMEN SEKOLAH DALAM MEMBANGUN PEMAHAMAN VISI DAN MISI. *Cakrawala*, 15, 259. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/95462-none-78edb0a6.pdf>
- Susanto, R. (2018). PENGKONDISIAN KESIAPAN BELAJAR UNTUK PENCAPAIAN HASIL BELAJAR DENGAN GERAKAN SENAM OTAK, 3, 63. Retrieved from <http://ejournal.esaunggul.ac.id/index.php/EDU/article/view/2504/2148>
- Susanto, R., Febrianti, N., Husna, N. I., Putri, A. A., Umri, C. A., Ramadhanti, D., & Dwiyantri, K. (2018). GERAKAN LITERASI PEDAGOGIK BAGI GURU UNTUK PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN DI SDN DURI KEPA 17 PAGI DAN SDN JELAMBAR BARU 01 PAGI, 5, 34. Retrieved from <http://ejournal.esaunggul.ac.id/index.php/ABD/article/view/2455/2109>
- Thomas, P. (2016). FAKTOR DETERMINAN PRODUKTIVITAS SEKOLAH, 67. Retrieved from <https://journal.uny.ac.id/index.php/jpep/article/view/1361/1130>

https://www.google.com/search?q=format+program+sekolah&safe=strict&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=uRDpWgKtQuKRDM%253A%252Cc13MVQXr5hxd_M%252C_&vet=1&usg=AI4_-kSu6biSLm_dIB6NhfQ6yguxX9OQ5Q&sa

Mulyasa, E. 2014. Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi., Bandung: PT Remaja Rosdakarya.