



PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH METRO

Alamat : Ki Hajar Dewantara No. 116 Iringmulyo Kota Metro Telp./Fax. (0725) 42445 - 42454 Kode Pos 34111
laman: www.pascasarjana.ummetro.ac.id email: pascabioummetro@yahoo.co.id

SURAT TUGAS

No. 1949/II.3.AU/F/PPs/UMM/2017

Bismillahirrohmanirrohim

Yang bertandatangan di bawah ini Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Metro, Menugaskan Kepada :

Nama : Dr. M.Ihsan Dacholfany, M.Ed
NIDN : 0229077501
Jabatan : Dosen Tetap Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Metro

Untuk membuat Buku Ajar, tema, mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di bidang Pendidikan untuk, mahasiswa Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Metro.

Demikian surat tugas ini dibuat agar dilaksanakan sebagai amanah.

Metro, 11 Juli 2017

Direktur Pascasarjana,

Dr. Agus Sutanto, M.Si.

NIP. 19620827 198803 1 00 1

BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

DI LEMBAGA PENDIDIKAN

Dr. M.Ihsan Dacholfany

PASCASARJANA

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
METRO**

Tahun 2017

BAB 1

KONSEP MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. PENDAHULUAN

Manajemen pendidikan adalah keseluruhan (proses) yang membuat sumber-sumber personil dan materiil sesuai yang tersedia dan efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan bersama. Ia mengerjakan fungsi-fungsinya dengan jalan mempengaruhi perbuatan orang-orang. Proses ini meliputi perencanaan, organisasi, koordinasi, pengawasan, penyelenggaraan dan pelayanan dari segala sesuatu mengenai urusan sekolah yang langsung berhubungan dengan pendidikan sekolah seperti kurikulum, guru, murid, metode-metode, alat-alat pelajaran, dan bimbingan. Juga soal-soal tentang tanah dan bangunan sekolah, perlengkapan, pembekalan, dan pembiayaan yang diperlukan penyelenggaraan pendidikan termasuk didalamnya.

Menurut Djam'an Satori (1980: 4) manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materiil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Menurut Made Pidarta (1988: 4) manajemen pendidikan diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

B. Pengertian Manajemen Pendidikan

Kata "Manajemen" berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang artinya seni, melaksanakan dan mengatur. Menurut Mary Parker Follet, manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Ricky W. Griffin, manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Secara umum Manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan pengguna sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen Pendidikan menurut Made Pidarta, (1988:4). Manajemen Pendidikan diartikan sebagai aktivitas memadukan sumber-sumber pendidikan agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya.

Manajemen Pendidikan menurut Soebagio Atmodiwirio. (2000:23). Manajemen pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Berdasarkan pengertian manajemen pendidikan dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pendidikan adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta penilaian usaha pendidikan agar mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

C. Konsep Dasar Manajemen

1. Manajemen sebagai Ilmu

Manajemen telah dipelajari lama dan telah dikaji, diorganisasikan menjadi suatu rangkaian teori. Manajemen memerlukan disiplin-disiplin ilmu pengetahuan lain dalam penerapannya untuk mencapai tujuan. Manajemen dalam upaya mencapai tujuannya berdasarkan kaidah ilmiah dan sistematis.

2. Manajemen sebagai Seni

Diartikan bahwa manajer dalam mencapai tujuan banyak dipengaruhi oleh keterampilan-keterampilan pribadi, bakat dan karakternya.

3. Manajemen sebagai Proses

Manajemen sebagai proses karena dalam mencapai tujuan menggunakan serangkaian kegiatan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Manajemen sebagai proses lebih diarahkan pada proses mengelola dan mengatur pelaksanaan suatu pekerjaan, atau serangkaian aktivitas dalam rangka mencapai tujuan

4. Manajemen sebagai Profesi

Manajemen sebagai profesi menekankan pada kegiatan yang dilakukan sekelompok orang dengan menggunakan keahlian-keahlian tertentu. Keahlian-keahlian tersebut diperoleh karena telah memenuhi syarat atau standart tertentu dan diakui oleh masyarakat. Dengan keahlian tersebut seseorang dapat memperoleh suatu status.

D. Fungsi Manajemen Pendidikan

1. Perencanaan (Planning)

Proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain tak akan dapat berjalan.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengarahan (Actuating/Directing)

Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

4. Pengawasan (Controlling)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

E. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan secara umum memiliki ruang lingkup yang lebih luas dari pada manajemen sekolah. Ruang lingkup manajemen pendidikan secara rinci meliputi: manajemen kurikulum, manajemen peserta didik, manajemen pegawai, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen perkantoran, manajemen hubungan masyarakat, manajemen unit-unit penunjang, manajemen ekstrakurikuler, manajemen pelayanan khusus, serta manajemen keamanan.

Adapun ruang lingkup manajemen pendidikan ini secara lebih rinci dapat di jelaskan sebagai berikut:

1. Manajemen kurikulum, meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan tentang pendataan mata pelajaran/mata kuliah yang diajarkan/dipasarkan, waktu jam yang tersedia, jumlah guru beserta pembagian jam pelajaran, jumlah kelas, penjadwalan, kegiatan belajar-mengajar, buku-buku yang dibutuhkan, program semester, evaluasi, program tahunan, kalender pendidikan, perubahan kurikulum maupun inovasi-inovasi dalam pengembangan kurikulum.
2. Manajemen peserta didik, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan penggalangan penerimaan siswa baru, pelaksanaan tes penerimaan siswa baru, penempatan dan pembagian kelas, kegiatan-

kegiatan kesiswaan, motivasi dan upaya peningkatan kualitas lulusan dan sebagainya.

3. Manajemen ketenagaan pendidikan (kepegawaian), meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan penerimaan pegawai baru, mutasi, surat keputusan, surat tugas, berkas-berkas tenaga kependidikan, daftar umum kepegawaian, upaya peningkatan SDM serta kinerja pegawai, dan sebagainya.
4. Manajemen keuangan/ pembiayaan pendidikan, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan masuk dan keluarnya dana, usaha-usaha menggali sumber pendanaan sekolah seperti kegiatan koperasi serta penggunaan dana secara efisien.
5. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan pengadaan barang pembagian dan penggunaan barang (inventaris), perbaikan barang, dan tukar tambah maupun penghapusan barang.
6. Manajemen/administrasi perkantoran, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan kantor agar memberikan pelayanan yang terbaik kepada semua orang yang membutuhkan serta berhubungan dengan kegiatan lembaga.
7. Manajemen hubungan dengan masyarakat, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan hubungan masyarakat, misalnya pendataan alamat kantor/orang yang dianggap perlu, hasil kerjasama, program-program humas.
8. Manajemen unit-unit penunjang pendidikan, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan unit-unit penunjang, misalnya bimbingan dan penyuluhan (BP), perpustakaan, UKS, pramuka, olahraga, kesenian, dan sebagainya.
9. Manajemen ekstrakurikuler, manajemen kegiatan ekstrakurikuler adalah seluruh proses yang direncanakan dan diusahakan secara terorganisir mengenai kegiatan

sekolah yang dilakukan diluar kelas dan diluar jam pelajaran (kurikulum) untuk menumbuhkembangkan potensi sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki peserta didik, baik berkaitan dengan aplikasi ilmu pengetahuan yang di dapatkannya maupun dalam pengertian khusus untuk membimbing peserta didik dalam mengembangkan potensi dan bakat yang ada dalam dsirinya melalui kegiatan-kegiatan yang wajib maupun pilihan.

10. Manejemen layanan khusus pendidikan, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kegiatan pelayanan khusus, misalnya menu makanan/konsumsi, layanan antar jemput, bimbingan khusus di rumah, dan sebagainya.
11. Manejemen tata lingkungan dan keamanan sekolah, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi tata ruang pertamanan sekolah, kebersihan dan ketertiban sekolah, serta keamanan dan kenyamanan lingkungan sekolah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pendidikan adalah segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang memiliki fungsi-fungsi yaitu Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling. Sedangkan memiliki ruang lingkup berupa manajemen kurikulum, manajemen peserta didik, manajemen pegawai, manajemen keuangan, manajemen sarana dan prasarana, manajemen perkantoran, manajemen hubungan masyarakat, manajemen unit-unit penunjang, manajemen ekstrakurikuler, manajemen pelayanan khusus, serta manajemen keamanan.

F. KESIMPULAN

Manajemen pendidikan adalah keseluruhan (proses) yang membuat sumber-sumber personil dan materiil sesuai yang tersedia dan efektif bagi tercapainya tujuan-tujuan bersama.

• Konsep dasar manajemen pendidikan ialah sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai Ilmu
2. Manajemen sebagai Seni
3. Manajemen sebagai Proses
4. Manajemen sebagai Profesi

- Ada beberapa fungsi manajemen pendidikan ialah sebagai berikut:
 1. Perencanaan (Planning)
 2. Pengorganisasian (Organizing)
 3. Pengarahan (Actuating/Directing)
 4. Pengawasan (Controlling)
- Ruang lingkup manajemen pendidikan sebagai berikut:
 1. Manajemen kurikulum
 2. Manajemen peserta didik
 3. Manajemen ketenagaan pendidikan (kepegawaian)
 4. Manajemen keuangan/ pembiayaan pendidikan
 5. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan
 6. Manajemen/administrasi perkantoran
 7. Manajemen hubungan dengan masyarakat
 8. Manajemen unit-unit penunjang pendidikan
 9. Manajemen ekstrakurikuler
 10. Manajemen layanan khusus pendidikan
 11. Manajemen tata lingkungan dan keamanan sekolah

BAB II

PERSPEKTIF MANAJEMEN PENDIDIKAN PERSEKOLAHAN

A. Pengertian Manajemen Sekolah

Dalam konteks pendidikan, memang masih ditemukan kontroversi dan inkonsistensi dalam penggunaan istilah manajemen. Di satu pihak ada yang tetap cenderung menggunakan istilah manajemen, sehingga dikenal dengan istilah manajemen pendidikan. Di lain pihak, tidak sedikit pula yang menggunakan istilah administrasi sehingga dikenal istilah administrasi pendidikan. Dalam studi ini, penulis cenderung untuk mengidentikkan keduanya, sehingga kedua istilah ini dapat digunakan dengan makna yang sama.

Selanjutnya, di bawah ini akan disampaikan beberapa pengertian umum tentang manajemen yang disampaikan oleh beberapa ahli. Dari Kathryn . M. Bartol dan David C. Martin yang dikutip oleh A.M. Kadarman SJ dan Jusuf Udaya (1995) memberikan rumusan bahwa :

“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”.

Sedangkan dari Stoner sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam'an Satori (1980) memberikan *pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan* yang 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”. Sementara itu, Hadari Nawawi (1992) mengemukakan bahwa “administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian

usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal”.

Meski ditemukan pengertian manajemen atau administrasi yang beragam, baik yang bersifat umum maupun khusus tentang kependidikan, namun secara esensial dapat ditarik benang merah tentang pengertian manajemen pendidikan, bahwa : (1) manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan; (2) manajemen pendidikan memanfaatkan berbagai sumber daya; dan (3) manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu.

B. Fungsi Manajemen

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

Menurut G.R. Terry terdapat empat fungsi manajemen, yaitu : (1) planning (perencanaan); (2) organizing (pengorganisasian); (3) actuating (pelaksanaan); dan (4) controlling (pengawasan).

Sedangkan menurut Henry Fayol terdapat lima fungsi manajemen, meliputi : (1) planning (perencanaan); (2) organizing (pengorganisasian); (3) commanding (pengaturan); (4) coordinating (pengkoordinasian); dan (5) controlling (pengawasan).

Sementara itu, Harold Koontz dan Cyril O’ Donnel mengemukakan lima fungsi manajemen, mencakup : (1) planning (perencanaan); (2) organizing (pengorganisasian); (3) staffing (penentuan staf); (4) directing (pengarahan); dan (5) controlling (pengawasan).

Selanjutnya, L. Gullick mengemukakan tujuh fungsi manajemen, yaitu : (1) planning (perencanaan); (2) organizing (pengorganisasian); (3) staffing (penentuan staf); (4) directing (pengarahan); (5) coordinating (pengkoordinasian); (6) reporting (pelaporan); dan (7) budgeting (penganggaran).

Untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan, di bawah akan dipaparkan tentang fungsi-fungsi manajemen pendidikan dalam perspektif persekolahan,

dengan merujuk kepada pemikiran G.R. Terry, meliputi : (1) perencanaan (planning); (2) pengorganisasian (organizing); (3) pelaksanaan (actuating) dan (4) pengawasan (controlling).

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh Louise E. Boone dan David L. Kurtz (1984) bahwa: *planning may be defined as the proses by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective*. Sedangkan T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa : “ Perencanaan (planning) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.”

Arti penting perencanaan terutama adalah memberikan kejelasan arah bagi setiap kegiatan, sehingga setiap kegiatan dapat diusahakan dan dilaksanakan seefisien dan seefektif mungkin. T. Hani Handoko mengemukakan sembilan manfaat perencanaan bahwa perencanaan: (a) membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; (b) membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama; (c) memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran; (d) membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat; (e) memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi; (f) memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi; (g) membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami; (h) meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti; dan (i) menghemat waktu, usaha dan dana.

Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996) mengemukakan langkah-langkah pokok dalam perencanaan, yaitu :

1. Penentuan tujuan dengan memenuhi persyaratan sebagai berikut : (a) menggunakan kata-kata yang sederhana, (b) mempunyai sifat fleksibel, (c) mempunyai sifat stabilitas, (d) ada dalam pertimbangan sumber daya, dan (e) meliputi semua tindakan yang diperlukan.
2. Pendefinisian gabungan situasi secara baik, yang meliputi unsur sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal.
3. Merumuskan kegiatan yang akan dilaksanakan secara jelas dan tegas.

Hal senada dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko (1995) bahwa terdapat empat tahap dalam perencanaan, yaitu : (a) menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan; (b) merumuskan keadaan saat ini; (c) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan; (d) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Pada bagian lain, Indriyo Gito Sudarmo dan Agus Mulyono (1996) mengemukakan bahwa atas dasar luasnya cakupan masalah serta jangkauan yang terkandung dalam suatu perencanaan, maka perencanaan dapat dibedakan dalam tiga bentuk, yaitu : (1) rencana global yang merupakan penentuan tujuan secara menyeluruh dan jangka panjang, (2) rencana strategis merupakan rencana yang disusun guna menentukan tujuan-tujuan kegiatan atau tugas yang mempunyai arti strategis dan mempunyai dimensi jangka panjang, dan (3) rencana operasional yang merupakan rencana kegiatan-kegiatan yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang, baik dalam perencanaan global maupun perencanaan strategis.

Perencanaan strategik akhir-akhir ini menjadi sangat penting sejalan dengan perkembangan lingkungan yang sangat pesat dan sangat sulit diprediksikan, seperti perkembangan teknologi yang sangat pesat, pekerjaan manajerial yang semakin kompleks, dan percepatan perubahan lingkungan eksternal lainnya. Pada bagian lain, T. Hani Handoko memaparkan secara ringkas tentang langkah-langkah dalam penyusunan perencanaan strategik, sebagai berikut:

1. Penentuan misi dan tujuan, yang mencakup pernyataan umum tentang misi, falsafah dan tujuan. Perumusan misi dan tujuan ini merupakan tanggung jawab kunci manajer puncak. Perumusan ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dibawa oleh manajer. Nilai-nilai ini dapat mencakup masalah-masalah sosial dan etika, atau masalah-masalah umum seperti macam produk atau jasa yang akan diproduksi atau cara pengoperasian perusahaan.
2. Pengembangan profil perusahaan, yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan dan merupakan hasil analisis internal untuk mengidentifikasi tujuan dan strategi sekarang, serta memerinci kuantitas dan kualitas sumber daya - sumber daya perusahaan yang tersedia. Profil perusahaan menunjukkan kesuksesan perusahaan di masa lalu dan kemampuannya untuk mendukung pelaksanaan kegiatan sebagai implementasi strategi dalam pencapaian tujuan di masa yang akan datang.
3. Analisa lingkungan eksternal, dengan maksud untuk mengidentifikasi cara-cara dan dalam apa perubahan-perubahan lingkungan dapat mempengaruhi organisasi.

Disamping itu, perusahaan perlu mengidentifikasi lingkungan lebih khusus, seperti para penyedia, pasar organisasi, para pesaing, pasar tenaga kerja dan lembaga-lembaga keuangan, di mana kekuatan-kekuatan ini akan mempengaruhi secara langsung operasi perusahaan.

Meski pendapat di atas lebih menggambarkan perencanaan strategik dalam konteks bisnis, namun secara esensial konsep perencanaan strategik ini dapat diterapkan pula dalam konteks pendidikan, khususnya pada tingkat persekolahan, karena memang pendidikan di Indonesia dewasa ini sedang menghadapi berbagai tantangan internal maupun eksternal, sehingga membutuhkan perencanaan yang benar-benar dapat menjamin sustanabilitas pendidikan itu sendiri.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

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

Lousie E. Boone dan David L. Kurtz (1984) mengartikan pengorganisasian : “... *as the act of planning and implementing organization structure. It is the process of arranging people and physical resources to carry out plans and accomplishment organizational obtective*”.

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

Berkenaan dengan pengorganisasian ini, Hadari Nawawi (1992) mengemukakan beberapa asas dalam organisasi, diantaranya adalah: (a) organisasi harus profesional, yaitu dengan pembagian satuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan; (b) pengelompokan satuan kerja harus menggambarkan pembagian kerja; (c) organisasi harus mengatur pelimpahan wewenang dan tanggung jawab; (d) organisasi harus mencerminkan rentangan kontrol; (e)

organisasi harus mengandung kesatuan perintah; dan (f) organisasi harus fleksibel dan seimbang.

Ernest Dale seperti dikutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan tiga langkah dalam proses pengorganisasian, yaitu : (a) pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi; (b) pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang logik dapat dilaksanakan oleh satu orang; dan (c) pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

3. Pelaksanaan (*actuating*)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi *actuating* justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi

Dalam hal ini, George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika : (1) merasa yakin akan mampu mengerjakan, (2) yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagi dirinya, (3) tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak, (4) tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan dan (5) hubungan antar teman dalam organisasi tersebut harmonis.

4. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan. Dalam hal ini, Louis E. Boone dan David L. Kurtz (1984) memberikan rumusan tentang pengawasan sebagai : “... *the process by which manager determine wether actual operation are consistent with plans*”.

Sementara itu, Robert J. Mocker sebagaimana disampaikan oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan definisi pengawasan yang di dalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa : “Pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan – tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.”

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu : (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan; dan (e) pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.

Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling kait mengkait antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan apa yang disebut dengan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, maka proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang amat vital. Karena bagaimana pun sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, boleh jadi hanya akan menghasilkan kesemrawutan lajunya organisasi, yang pada gilirannya tujuan pendidikan pun tidak akan pernah tercapai secara semestinya.

Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistik, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personil sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

C. Bidang Kegiatan Pendidikan

Berbicara tentang kegiatan pendidikan, di bawah ini beberapa pandangan dari para ahli tentang bidang-bidang kegiatan yang menjadi wilayah garapan manajemen pendidikan. Ngilim Purwanto (1986) mengelompokkannya ke dalam tiga bidang garapan yaitu :

1. Administrasi material, yaitu kegiatan yang menyangkut bidang-bidang materi/ benda-benda, seperti ketatausahaan sekolah, administrasi keuangan, gedung dan alat-alat perlengkapan sekolah dan lain-lain.
2. Administrasi personal, mencakup di dalamnya administrasi personal guru dan pegawai sekolah, juga administrasi murid. Dalam hal ini masalah kepemimpinan dan supervisi atau pengawasan memegang peranan yang sangat penting.
3. Administrasi kurikulum, seperti tugas mengajar guru-guru, penyusunan sylabus atau rencana pengajaran tahunan, persiapan harian dan mingguan dan sebagainya.

Hal serupa dikemukakan pula oleh M. Rifa'i (1980) bahwa bidang-bidang administrasi pendidikan terdiri dari :

1. Bidang kependidikan atau bidang edukatif, yang menyangkut kurikulum, metode dan cara mengajar, evaluasi dan sebagainya.
2. Bidang personil, yang mencakup unsur-unsur manusia yang belajar, yang mengajar, dan personil lain yang berhubungan dengan kegiatan belajar mengajar.

3. Bidang alat dan keuangan, sebagai alat-alat pembantu untuk melancarkan situasi belajar mengajar dan untuk mencapai tujuan pendidikan sebaik-baiknya.

Sementara itu, Thomas J. Sergiovani sebagaimana dikutip oleh Uhar Suharsaputra (2002) mengemukakan delapan bidang administrasi pendidikan, mencakup : (1) *instruction and curriculum development*; (2) *pupil personnel*; (3) *community school leadership*; (4) *staff personnel*; (5) *school plant*; (6) *school transportation*; (7) *organization and structure* dan (8) *School finance and business management*.

Di lain pihak, Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas (1999) telah menerbitkan buku Panduan Manajemen Sekolah, yang didalamnya mengetengahkan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan, meliputi: (1) manajemen kurikulum; (2) manajemen personalia; (3) manajemen kesiswaan; (4) manajemen keuangan; (5) manajemen perawatan preventif sarana dan prasarana sekolah.

Dari beberapa pendapat di atas, agaknya yang perlu digarisbawahi yaitu mengenai bidang administrasi pendidikan yang dikemukakan oleh Thomas J. Sergiovani. Dalam konteks pendidikan di Indonesia saat ini, pandangan Thomas J. Sergiovani kiranya belum sepenuhnya dapat dilaksanakan, terutama dalam bidang *school transportation* dan *business management*. Dengan alasan tertentu, kebijakan umum pendidikan nasional belum dapat menjangkau ke arah sana. Kendati demikian, dalam kerangka peningkatan mutu pendidikan, ke depannya pemikiran ini sangat menarik untuk diterapkan menjadi kebijakan pendidikan di Indonesia.

Merujuk kepada kebijakan Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas dalam buku Panduan Manajemen Sekolah, berikut ini akan diuraikan secara ringkas tentang bidang-bidang kegiatan pendidikan di sekolah, yang mencakup :

1. Manajemen kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum ini adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya. Tahapan manajemen kurikulum di sekolah dilakukan melalui empat tahap : (a) perencanaan; (b) pengorganisasian dan koordinasi; (c) pelaksanaan; dan (d) pengendalian.

Dalam konteks Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), Tita Lestari (2006) mengemukakan tentang siklus manajemen kurikulum yang terdiri dari empat tahap :

1. *Tahap perencanaan*; meliputi langkah-langkah sebagai : (1) analisis kebutuhan; (2) merumuskan dan menjawab pertanyaan filosofis; (3) menentukan disain kurikulum; dan (4) membuat rencana induk (master plan): pengembangan, pelaksanaan, dan penilaian.
2. *Tahap pengembangan*; meliputi langkah-langkah : (1) perumusan rasional atau dasar pemikiran; (2) perumusan visi, misi, dan tujuan; (3) penentuan struktur dan isi program; (4) pemilihan dan pengorganisasian materi; (5) pengorganisasian kegiatan pembelajaran; (6) pemilihan sumber, alat, dan sarana belajar; dan (7) penentuan cara mengukur hasil belajar.
3. *Tahap implementasi atau pelaksanaan*; meliputi langkah-langkah: (1) penyusunan rencana dan program pembelajaran (Silabus, RPP: Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) penjabaran materi (kedalaman dan keluasan); (3) penentuan strategi dan metode pembelajaran; (4) penyediaan sumber, alat, dan sarana pembelajaran; (5) penentuan cara dan alat penilaian proses dan hasil belajar; dan (6) setting lingkungan pembelajaran
4. *Tahap penilaian*; terutama dilakukan untuk melihat sejauhmana kekuatan dan kelemahan dari kurikulum yang dikembangkan, baik bentuk penilaian formatif maupun sumatif. Penilaian kurikulum dapat mencakup Konteks, input, proses, produk (CIPP) : Penilaian konteks: memfokuskan pada pendekatan sistem dan tujuan, kondisi aktual, masalah-masalah dan peluang. Penilaian Input: memfokuskan pada kemampuan sistem, strategi pencapaian tujuan, implementasi design dan cost benefit dari rancangan. Penilaian proses memiliki fokus yaitu pada penyediaan informasi untuk pembuatan keputusan dalam melaksanakan program. Penilaian product berfokus pada mengukur pencapaian proses dan pada akhir program (identik dengan evaluasi sumatif)

2. Manajemen Kesiswaan

Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu : (a) siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka; (b) kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial

ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal; (c) siswa hanya termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; dan (d) pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif, dan psikomotor.

3. Manajemen personalia

Terdapat empat prinsip dasar manajemen personalia yaitu : (a) dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga; (b) sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tujuan institusional; (c) kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah; dan (d) manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Disamping faktor ketersediaan sumber daya manusia, hal yang amat penting dalam manajemen personalia adalah berkenaan penguasaan kompetensi dari para personil di sekolah. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personil sekolah menjadi mutlak diperlukan.

4. Manajemen keuangan

Manajemen keuangan di sekolah terutama berkenaan dengan kiat sekolah dalam menggali dana, kiat sekolah dalam mengelola dana, pengelolaan keuangan dikaitkan dengan program tahunan sekolah, cara mengadministrasikan dana sekolah, dan cara melakukan pengawasan, pengendalian serta pemeriksaan.

Inti dari manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, disamping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan maupun kegiatan rutin operasional di sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan baik yang bersumber pemerintah, masyarakat dan sumber-sumber lainnya.

5. Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah

Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah merupakan tindakan yang dilakukan secara periodik dan terencana untuk merawat fasilitas fisik, seperti gedung, mebeler, dan peralatan sekolah lainnya, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan pra sarana sekolah. Dalam manajemen ini perlu dibuat program perawatan preventif di sekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan pra saran, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah.

Sedangkan untuk pelaksanaannya dilakukan : pengarahan kepada tim pelaksana, mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasarana, menyebarluaskan informasi tentang program perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah, dan membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah.

BAB III

PEMBERDAYAAN TENAGA KEPENDIDIKAN

A. PENDAHULUAN

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang menunjang kualitas sumber daya manusia yang bermanfaat bagi lingkungan masyarakat, bangsa dan negara. Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas sumber daya manusia seyogyanya sekolah dikelola oleh seorang pemimpin yang memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan, seperti pendapat tokoh pendidikan kita “Ki Hajar Dewantoro” sebagai berikut : “ *Ing ngarso sung tulodo, Ing madyo mangun karso, Tut wuri handayani*”

Seorang pemimpin bila berada di depan maka ia akan memberi contoh tauladan kepada bawahannya, jika ia berada di tengah-tengah ia harus dapat membangkitkan, memberi semangat kepada orang-orang yang ada di sekitarnya dan jika ia berada di belakang, maka pemimpin itu harus dapat mengarahkan, mendorong/memotivasi agar orang-orang tersebut lebih maju. Seorang pemimpin harus mampu memberi contoh dan mengayomi bawahannya, memotivasi dan menggerakkan agar semua komponen yang ada dapat dan mau bekerja secara optimal sesuai dengan uraian tugas yang telah diberikan dan melaksanakannya dengan ikhlas serta penuh tanggung jawab untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Kepemimpinan Kepala Sekolah bersifat situasional , artinya suatu kepemimpinan dapat efektif untuk situasi tertentu dan kurang efektif untuk situasi yang lainnya. Contohnya dalam suatu keadaan darurat disekolah diperlukan kepemimpinan yang otoriter sebaliknya dalam keadaan normal kepemimpinan otoriter kurang baik. Kondisi lingkungan yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat sekarang ini , organisasi memerlukan seorang pemimpin yang selektif, yaitu pimpinan yang mampu mengarahkan dan mengembangkan aktivitas bawahan sesuai dengan fungsi dari seorang pemimpin.

B. TENAGA KEPENDIDIKAN

1. Kepala Sekolah

Kepala Sekolah adalah seorang manager, yaitu orang yang melaksanakan/mengelola management sekolah. Kepala sekolah harus mampu memanage (meminit) unsur manusia

dengan sebaik-baiknya untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah tidak melaksanakan sendiri tindakan-tindakan yang bersifat operasional sekolah, tetapi mengambil keputusan menentukan kebijaksanaan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keputusan kepala sekolah yang telah diambil sesuai dengan kebijakkan yang telah digariskan dalam program kerja.

Seorang Kepala Sekolah sebagai pengelola *management* sekolah harus memahami Fungsi-Fungsi Dasar Management, yang meliputi :

1. **Planning (Perencanaan)**
2. **Organizing (Pengorganisasian)**
3. **Actuating (Penggerakan)**
4. **Controlling (Pengontrolan)**
5. **Evaluation (Evaluasi)**

2.1.1 *Planning* (Perencanaan)

Menetapkan rencana apa yang harus dilaksanakan sekolah untuk menyelesaikan proram-program yang telah dibuat. Fase pertama perlu ditetapkan : “ *Apa, kapan dan bagaimana*” pekerjaan harus dilakukan. Dalam fase ini disebut “**Perencanaan**” (Planning).

2.1.2 *Organizing* (Pengorganisasian)

Mendistribusikan atau mengalokasikan tugas-tugas pada orang-orang yang diberi kewenangan yang dituangkan dalam SK.Tugas, Kepala Sekolah mendelegasikan kekuasaan dan menetapkan hubungan kerja antara anggota kelompok kerja dengan delegir. Fase ini disebut “**Pengorganisasian**” (Organizing).

2.1.3 *Actuating* (Penggerakan)

Kepala Sekolah menggunakan sarana-sarana, seperti komunikasi,pemberian instruksi,saran,teguran,pujian, sehingga para pelaku tenaga kependidikan tergerak untuk melaksanakan tugas yang telah diemban dengan secara ikhlas dan dengan kerjasama yang baik sebagai partner kerja kepala sekolah. Kegiatan ini menyebabkan kegiatan operasional sekolah menjadi bergerak dan berjalan. Fase ini lazim disebut “**Penggerakkan**” (Actuating).

2.1.4 *Controlling* (Pengawasan)

Pada saat kegiatan sekolah sedang bergerak atau berjalan, kepala sekolah harus selalu mengadakan pengawasan atau pengendalian agar gerakan atau jalannya kegiatan operasional sekolah sesuai dengan planning yang telah digariskan. Fase ini disebut **“Pengawasan atau Pengendalian”** (Controlling).

2.1.5. Evaluasi (Evaluasi)

Hasil kerja yang telah dicapai dalam program yang telah digariskan dibuat persentase realisasi pencapaian sasaran/target. Dalam hal ini kepala sekolah dapat mengevaluasi kekurangan-kekurangan yang ada, penyebab timbulnya hambatan/kendala, sehingga dapat untuk memperbaiki kinerja mendatang. Fase ini disebut **“Evaluasi”** (Evaluation).

2. Wakil Kepala Sekolah

Wakil Kepala Sekolah merupakan kepanjangan tangan kerja kepala sekolah yang membantu tugas-tugas kepala sekolah sesuai dengan pembagian tugas masing-masing, yang meliputi :

1. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kurikulum
2. Wakil Kepala Sekolah Urusan Kesiswaan
3. Wakil Kepala Sekolah Urusan Sarana dan Prasarana
4. Wakil Kepala Sekolah Urusan Hubungan Masyarakat.

Wakil kepala sekolah harus membuat suatu perencanaan didalam melaksanakan tugas selama tahun ajaran berlangsung bisa selama satu semester setiap wakil masing-masing mempunyai perencanaan sesuai dengan urusan masing-masing.

Uraian tugas yang telah digariskan melalui SK.Tugas, Wakil Kepala Sekolah mengkoordinasikan anggota kelompok kerjanya, sehingga antara wakil kepala sekolah yang satu dengan yang lain tidak tumpang tindih pelaksanaan operasionalnya. Wakil kepala Sekolah Urusan Kurikulum berkoordinasi dengan semua guru mata pelajaran dan wali kelas, bertanggungjawab atas terselenggaranya Kegiatan Belajar Mengajar (KBM). Wakil Kepala Sekolah Urusan Kesiswaan berkoordinasi dengan Guru Pembina OSIS dan seluruh Pembina seksi-seksi kegiatan Ekstra Kurikuler. Menyusun Program Kerja kegiatan OSIS, menegakkan disiplin dan tata tertib siswa.

3 Guru

Dengan dikoordinasi oleh Wakil kepala sekolah Urusan Kurikulum, guru harus mampu menguasai pengelolaan Program Pengajaran yang meliputi : Program tahunan, Program Semester, Analisis Materi Pelajaran, Pengayaan dan lain-lain yang berkenaan dengan proses belajar mengajar.

Guru tidak hanya dituntut untuk meningkatkan ilmu pengetahuan anak didiknya, tetapi juga harus mampu membekali diri dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada sekarang. Dalam hal ini kepala sekolah harus mendorong dan memberi kesempatan kepada para guru untuk mengikuti penataran ,seminar, simposium, musyawarah guru mata pelajaran (MGMP) dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Sehingga dapat meningkatkan pengetahuan seorang guru dalam melaksanakan kegiatan belajar mengajar.

4. Wali Kelas

Disamping sebagai petugas pengelola kelas dan penyelenggara administrasi kelas, Wali kelas harus mampu berperan sebagai pengganti orang tua murid di sekolahnya. Mengetahui perkembangan akademik anak didiknya secara komprehensif, membuat catatan-catatan khusus. Kasus-kasus yang tidak mampu untuk diselesaikan sendiri agar dikonsultasikan atau dialih tugaskan kepada petugas Bimbingan dan Konseling sekolah. Pada prinsipnya senakal apapun anak masih ada sisi baiknya, jika perlu dikonsultasikan dengan orang tua/wali murid untuk solusinya.

5. Staf Tata Usaha

Kepala Sekolah mendelegasikan tugas ketatausahaan kepada Kepala Urusan Tata Usaha sebagai koordinator, yang selanjutnya mengkoordinasikan kepada anggota tugas tentang uraian tugas yang harus dilaksanakan. Kemudian tugas bendahara adalah membantu Kepala Sekolah dalam pengelolaan administrasi keuangan sekolah yang mempunyai fungsi ; mengambil, menyimpan, membayarkan dan bertanggung jawabkan secara administrasi keuangan (SPJ) tepat waktu.

6. Pustakawan

Buku adalah sebagai salah satu sarana sumber ilmu pengetahuan dan teknologi, semakin banyak buku yang dibaca akan terasa semakin kecil pengetahuan seseorang. Disamping sebagai petugas yang bertanggung jawab atas pengelolaan perpustakaan, Pustakawan berkoordinasi dengan seluruh guru mata pelajaran untuk memotivasi anak agar gemar membaca. Arahkan waktu senggang anak untuk pergi ke perpustakaan untuk mencari informasi dari tugas yang diberikan oleh gurunya, kegiatan tersebut dilaksanakan secara rutin dan berkelanjutan, niscaya budaya membaca dapat ditanamkan sehingga dapat menjadi salah satu kebutuhan hidupnya.

7. Laboran

Laboran sebagai petugas lab yang bertanggung jawab atas pengelolaan laboratorium dan pemanfaatan peralatannya. Laboratorium merupakan salah satu sarana teknologi untuk mengembangkan kemampuan SDM peserta didik. Kepala sekolah menugaskan petugas lab yang sesuai dengan latar belakang keilmuannya agar peralatan yang mahal harganya tersebut dapat difungsikan seoptimal mungkin.

8. Koordinator Musollah Sekolah.

Sesuai dengan tujuan pendidikan nasional : mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, dan seterusnya. Musolla sekolah merupakan sarana yang sangat penting untuk membimbing peserta didik dalam kegiatan keagamaan. Dengan menunjuk seorang koordinator serta uraian tugasnya, petugas berkoordinasi dengan guru pendidikan agama mengkoordinir dan menjadwalkan kegiatan siswa untuk setiap hari pada jam tertentu bergilir setiap kelas menjalankan kegiatan keagamaan di musolla. Dengan demikian peserta didik tidak hanya dibekali oleh ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi dibekali juga keimanan dan ketaqwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa.

9. Komite Sekolah

Peran orang tua sangat penting dan paling efektif adalah orang tua sebagai penyedia lingkungan belajar efektif, sehingga pelajar dapat belajar dengan baik.

C. KESIMPULAN

Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin sekaligus seorang manager yaitu orang yang memimpin dan mengelola management sekolah yang harus memiliki dasar-dasar dan syarat kepemimpinan serta harus memahami fungsi-fungsi dasar management.

Tugas-tugas yang telah didelegasikan kepada petugas yang telah ditunjuk, dikoordinasikan dengan anggota kelompok tugasnya sehingga terbentuk **Team Work** yang kompak sebagai **partner kerja** kepala sekolah untuk melaksanakan program kerja yang telah di gariskan.

Dengan penerapan fungsi-fungsi dasar management, diharapkan sekolah dapat menghasilkan prestasi yang berkualitas dan berkualitas dalam prestasi.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan dan kualitas sumber daya manusia hendaknya setiap kepala sekolah membuat Program Kerja Sekolah sebagai pedoman untuk pelaksanaan kegiatan operasional sekolah dan sebagai alat kontrol dalam memutuskan kebijakan-kebijakan yang diambil.

BAB 1V

MANAJEMEN KOMPONEN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Manajemen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan bidang kajian manajemen sekolah juga merupakan ruang lingkup dan bidang kajian manajemen pendidikan. Namun demikian manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas dari pada manajemen sekolah. Dengan perkataan lain, manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan yang berlaku. Manajemen sekolah terbatas pada satu sekolah saja, sedangkan manajemen pendidikan meliputi seluruh komponen sistem pendidikan, bahkan bisa menjangkau sistem yang lebih luas dan besar (suprasistem) secara regional, nasional, bahkan internasional.

Digunakan istilah manajemen sekolah, terjemahan dari “school management” dan akan melihat bagaimana manajemen substansi-subtansi pendidikan di suatu sekolah atau manajemen berbasis sekolah agar dapat berjalan dengan tertib, lancar dan benar-benar terintegrasi dalam suatu sistem kerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen-komponen sekolah itu sendiri.

Sedikitnya terdapat tujuh komponen sekolah yang harus dikelola dengan baik dalam rangka MBS, yaitu kurikulum dan program pengajaran, tenaga kependidikan, kesiswaan, keuangan, sarana prasarana pendidikan, pengelola hubungan sekolah dan masyarakat, serta manajemen pelayanan khusus lembaga pendidikan. Dengan demikian makalah ini membahas tentang manajemen anggaran/biaya pendidikan, manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, serta manajemen layanan khusus.

B. MANAJEMEN ANGGARAN/BIAYA PENDIDIKAN

1. Pengertian Manajemen Pembiayaan Pendidikan

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia manajemen artinya pengelolaan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Manajemen keuangan dimaksudkan sebagai suatu

manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Manajemen pembiayaan pendidikan adalah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan, yang meliputi sumber pendapatan dana dan penggunaan dana pendidikan. Menurut Depdiknas (2000) bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dalam referensi lain istilah yang berkaitan dengan pengelolaan keuangan pendidikan juga dikenal dengan administrasi biaya pendidikan yang diartikan dengan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan secara sengaja dan dijalankan secara kontinu terhadap biaya (dana) operasional sekolah. Dalam hal ini bisa dijelaskan bahwa dalam pelaksanaannya proses manajemen pendanaan pendidikan meliputi segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan (pengelolaan) sumber dana, penggunaan dana serta mencakup pertanggungjawaban penggunaan dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan.

Menurut Thomas H. Jones, sebagaimana yang dikutip oleh Abubakar dkk dalam bukunya *Manajemen Pendidikan*, Secara garis besar kegiatan (tahapan) yang ada dalam administrasi pembiayaan meliputi tiga hal yaitu:

1. Perencanaan anggaran (*budgeting*), yaitu kegiatan mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis.
2. Pelaksanaan (*implemmentation involves accounting*), yaitu kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat.
3. Evaluasi atau pertanggung jawaban (*auditing*), yaitu proses penilaian terhadap pencapaian tujuan.

Dengan demikian, dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa: manajemen pembiayaan pendidikan adalah segenap kegiatan yang berkenaan dengan penataan sumber, penggunaan dan pertanggungjawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Secara umum kegiatan yang ada dalam manajemen pembiayaan pendidikan meliputi: penyusunan anggaran, pembiayaan, pemeriksaan, atau dengan kata lain bisa ditegaskan bahwa manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah, sehingga dalam prosesnya dapat berjalan secara efektif dan terhindar dari berbagai penyalah gunaan yang berdampak pada terhambatnya proses pendidikan, sehingga tujuan pendidikan tidak dapat diwujudkan secara maksimal. Tanpa perencanaan yang matang, serta pelaksanaan yang sesuai dengan perencanaan disertai

dengan pertanggung jawaban dengan baik, maka sulit diharapkan pendanaan pendidikan yang sumbernya terbatas akan mampu mendukung berjalannya proses pendidikan secara efektif.

2 . Pembiayaan Pendidikan

Dalam pembahasan masalah pembiayaan pendidikan secara umum mencakup konsep dasar pembiayaan pendidikan, prinsip-prinsip pengelolaan keuangan pendidikan, penganggaran (penyusunan anggaran) dan fungsi penganggaran. Secara lebih rinci bisa dijelaskan sebagai berikut:

2.1. Konsep Dasar Pembiayaan Pendidikan

Menurut teori *human capital*, sumber daya manusia merupakan komponen terpenting dalam rangka merencanakan dan melaksanakan pembangunan di setiap Negara. Sumber daya manusia tidak semata-mata dianggap sebagai faktor produksi melainkan penggerak sistem produksi secara menyeluruh. Investasi di bidang sumber daya manusia sangat menentukan bagi keberlangsungan dan keberlanjutan rencana pembangunan suatu Negara. Hal ini juga berlaku dalam upaya menjalankan dan mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan.

Dalam realitasnya, Investasi tersebut diwujudkan dengan menyelenggarakan pendidikan baik formal maupun nonformal, hal ini tidak terlepas dari asumsi bahwa dengan pendidikanlah sumber daya manusia itu bisa ditingkatkan, hal ini terlihat dalam salah satu tujuan pendidikan yaitu untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, diperlukan anggaran atau pembiayaan untuk pendidikan, hal ini tidak terlepas dari kenyataan bahwa anggaran pendidikan merupakan salah satu elemen penting untuk menunjang jalannya seluruh pelaksanaan pendidikan.

Atas dasar pemikiran di atas, maka untuk mewujudkan pembiayaan pendidikan yang bisa menunjang tercapainya tujuan pendidikan yaitu meningkatkan mutu SDM maka pembiayaan pendidikan itu harus dimanage sebaik mungkin. Dengan kata lain bisa ditegaskan bahwa, supaya berhasil manajemen pembiayaan pendidikan itu harus dijalankan secara efektif yaitu dengan menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan (pertanggungjawaban).

Jadi secara konseptual, dalam manajemen pendanaan pendidikan langkah yang harus ditempuh adalah sama dengan manajemen secara umum yaitu membuat perencanaan penganggaran dana pendidikan, menjalankan setiap program yang telah direncanakan, serta mengawasi pelaksanaan setiap program penganggaran yang telah direncanakan, sehingga bisa

dipertanggung jawabkan dengan baik sehingga penggunaan anggaran pendidikan terhindar dari penyelewengan-penyelewengan yang menghambat tercapainya tujuan pendidikan itu sendiri yaitu meningkatkan SDM.

2.2. Prinsip-prinsip Pengelolaan Keuangan Pendidikan

Dalam manajemen dana (keuangan) pendidikan, agar penggunaan anggaran bisa berjalan secara efektif maka harus didasarkan pada prinsip-prinsip umum pengelolaan keuangan sebagai berikut:

- a. Hemat, tidak mewah, efisien dan sesuai dengan kebutuhan teknis yang disyaratkan.
- b. Terarah dan terkendali sesuai dengan rencana, program/ kegiatan.
- c. Terbuka dan transparan, dalam pengertian dari dan untuk apa keuangan lembaga tersebut perlu dicatat dan dipertanggung jawabkan serta disertai bukti penggunaannya.

Sementara itu menurut Nanang Fattah, secara umum prinsi-prinsip penggunaan dana pendidikan jika dikaitkan dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas disetiap lini pelaksana proses manjerial.
- b. Adanya sistem akuntansi yang jelas dan memadai dalam proses pelaksanaan anggaran.
- c. Adanya dukungan dari setiap lini pelaksana proses manajerial dari tingkat paling atas sampai ketingkat paling bawah.

Sedangkan jika ditinjau dari fungsi anggaran dana pendidikan sebagai pedoman pelaksanaan program kerja lembaga, maka prinsip-prinsip anggaran yaitu sebagai berikut:

- a. Otorisasi (pelimpahan wewenang) oleh atasan kepada lini dibawahnya.
- b. Menyeluruh, penganggaran mencakup keseluruhan proses kegiatan (program), sehingga tidak terjadi kekurangan dana ketika program sedang dilaksanakan.
- c. Periodik, artinya jangka waktu untuk merealisasikan semua anggaran program dibatasi dengan jelas.

- d. Jelas, dan
- e. Transparan.

Secara umum kesemua prinsip penggunaan anggaran dan keuangan pendidikan tidak terlepas dari terbatasnya anggaran pendidikan itu sendiri, sehingga dalam penggunaannya harus dikelola seefektif dan seefisien mungkin, dengan kata lain dengan anggaran yang ada harus diupayakan untuk bisa mencapai tujuan pendidikan secara maksimal.

2.3. Penganggaran (Penyusunan Anggaran)

Penganggaran merupakan proses penyusunan anggaran. Menurut Nanang Fattah penganggaran merupakan rencana operasional yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk uang yang berguna sebagai acuan (pedoman) dalam jalannya proses kegiatan suatu lembaga dalam jangka waktu (periode) tertentu. Oleh karena itu, dalam anggaran tergambar kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu lembaga.

Penyusunan anggaran merupakan langkah-langkah positif yang sangat fundamental untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Kegiatan ini melibatkan pimpinan tiap-tiap unit organisasi, dalam konteks pendanaan pendidikan maka melibatkan pimpinan satuan pendidikan itu sendiri yaitu kepala sekolah dan jajarannya. Pada dasarnya, penyusunan anggaran merupakan negosiasi atau musyawarah antara pimpinan dengan bawahannya dalam menentukan besarnya alokasi biaya suatu penganggaran. Sebagai organisasi sektor public, maka penyusunan anggaran (pendanaan) pendidikan mempunyai fungsi lebih dari sekedar acuan pengalokasian dana, tetapi lebih daripada itu juga berfungsi sebagai bentuk akuntabilitas atas penggunaan dana publik yang dikelolanya. Hasil akhir dari suatu musyawarah tentang rencana penganggaran tersebut merupakan suatu pernyataan tentang (rencana) pengeluaran dan pendapatan yang diharapkan dari setiap sumber dana.

2.4. Fungsi Penganggaran

Selain sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian, penganggaran juga merupakan alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga menempatkan organisasi dalam posisi yang kuat atau lemah. Dengan demikian, bisa dikatakan bahwa anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolak ukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Secara lebih rinci mengenai fungsi penganggaran dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut:

a. Perencanaan

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, sehingga dengan fungsi ini lembaga bisa mengetahui arah kebijakan yang akan dilaksanakan. Dimana semua kebijakan yang akan dilaksanakan sesuai dengan ketersediaan dana yang telah dianggarkan.

b. Pengendalian

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian, artinya dengan adanya perencanaan penganggaran maka lembaga dapat menghindari pengeluaran yang berlebihan atau adanya penggunaan anggaran yang tidak proporsional yaitu tidak tepat guna dan tidak semestinya, sehingga merugikan proses pendidikan itu sendiri.

c. Alat koordinasi dan komunikasi

Selain kedua fungsi di atas, anggaran juga berfungsi sebagai alat koordinasi artinya dengan dokumen anggaran yang komperhensif maka setiap lembaga bisa mendeteksi dan mengkoordinir tugas apa saja yang harus dijalankan oleh unit-unit (bagian) lainnya.

d. Sebagai alat penilaian kinerja.

Artinya anggaran bisa dijadikan sebagai barometer apakah suatu unit (bagian) telah bekerja sesuai dengan target atau tidak, hal ini dikarenakan dalam penyusunan perencanaan program kerja telah disesuaikan antara program yang dirancang dengan dana yang dibutuhkan, sehingga efektif atau tidaknya pelaksanaan program tersebut bisa diukur dari pemanfaatan dana.

e. Sebagai alat motivasi.

Fungsi motivasi ini akan berfungsi jika anggaran memenuhi sifat menantang tapi masih **realistis** (mungkin) untuk dipenuhi. Artinya suatu anggaran itu hendaknya jangan terlalu tinggi sehingga sulit untuk dipenuhi, akan tetapi juga jangan terlalu rendah sehingga menjadi tidak menantang.

Dengan berbagai fungsi yang telah dijelaskan di atas jelaslah kiranya betapa pentingnya perencanaan anggaran (penganggaran) dalam jalannya proses manajemen pendanaan pendidikan, sehingga tanpa perencanaan anggaran yang matang bisa dikatakan sulit untuk mengharapkan pengelolaan keuangan pendidikan berjalan secara efektif dan

efesien, sehingga akan berdampak pada terkendalanya pencapaian tujuan pendidikan itu sendiri secara keseluruhan.

2.5. Bentuk-bentuk Pendanaan

Biaya Pendidikan adalah semua pengeluaran yang memiliki kaitan langsung dengan penyelenggaraan pendidikan. Biaya pendidikan merupakan sumber daya yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Biaya pendidikan terdiri dari semua jenis pengeluaran yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan baik dalam bentuk uang maupun barang dan tenaga (yang dapat dihargakan dengan uang).

Biaya pendidikan meliputi biaya investasi, biaya operasional, dan biaya personal. *Biaya investasi* meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumber daya manusia serta modal kerja tetap. *Biaya operasioanal* meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan, serta segala tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai serta biaya pendidikan tak langsung berupa air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur dan sebagainya. Selain itu juga ada *Biaya personal* yang mencakup pembiayaan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

2.6. Bentuk-Bentuk Pendanaan

Dalam satu proses pengelolaan (manajemen) pembiayaan, terlebih dahulu harus memahami jenis-jenis biaya dalam istilah pembiayaan (pendanaan). Adapun jenis-jenis pendanaan tersebut berdasarkan sifatnya dapat diklasifikasikan menjadi dua, antara lain:

1. Pendanaan yang bersifat rutin

Pendanaan rutin di sekolah yaitu pendanaan yang dilakukan oleh sekolah sebagai lembaga yang dilakukan secara rutin dalam tenggat atau periode waktu tertentu, misalnya pengeluaran pelaksanaan proses belajar mengajar, pengeluaran tata usaha sekolah, pendanaan untuk pemeliharaan sarana/prasarana sekolah, pendanaan untuk menunjang kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan lainnya, administrasi, dan lain-lain.

2. Pendanaan yang bersifat tidak rutin

Pendanaan yang bersifat tidak rutin yaitu pendanaan yang dilakukan oleh sekolah hanya pada waktu tertentu tergantung kebutuhan dan tidak terjadwal secara periodik sebagaimana pendanaan rutin, misalnya: pembangunan gedung, pagar, lapangan dan lain-lain.

Sementara itu dalam referensi lain mengenai jenis-jenis anggaran dalam pendanaan pendidikan dapat diklasifikasikan yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran butir per butir

Yang dimaksud dengan anggaran butir-perbutir yaitu dalam bentuk anggaran ini setiap pengeluaran dikategorikan berdasarkan jenis butir. Antara lain yaitu gaji, upah, honor dikategorikan menjadi satu, sementara itu anggaran untuk perlengkapan, material, sarana, dikategorikan dalam satu butir tersendiri, dan lain-lain.

2. Anggaran Program

Dalam bentuk anggaran program ini anggaran dikelompokkan (dihitung) berdasarkan jenis program. Sehingga dengan bentuk anggaran program ini bisa diidentifikasi biaya setiap program, dalam implementasinya bisa dijelaskan bahwa pengelompokan anggaran menurut jenis ini dikelompokkan menurut sub program sebagai bagian dari program itu sendiri, dalam bentuk yang lebih kongkrit bisa dicontohkan yaitu: *anggaran untuk penataran bidang studi* yang mencakup gaji panitia, gaji penatar, konsumsi, sewa gedung, ATK dan lain-lain. Sementara itu *program untuk alat bantu pembelajaran* dikelompokkan menjadi satu kelompok tersendiri yang mencakup: Mistar, peta, bola dunia, busur derajat segitiga dan lain-lain.

3. Anggaran Berbasis Nol.

Anggaran berbasis nol yaitu jenis penganggaran dimana setiap anggaran (setiap program) dimulai dari nol di setiap tahun (periode) penganggaran. Artinya dalam bentuk penganggaran seperti ini setiap program yang telah diadakan pada tahun anggaran sebelumnya tidak secara otomatis bisa dilanjutkan. Sehingga keberlanjutan suatu program pada tahun anggaran yang berbeda tergantung pada hasil evaluasi sejauh mana program tersebut berkontribusi untuk pencapaian tujuan pendidikan.

2.7 Sistem Pertanggungjawaban

Dalam sistem manajemen keuangan (pendanaan), pertanggungjawaban merupakan salah satu kegiatan sangat vital hal ini merupakan bentuk akuntabilitas pengelolaan keuangan suatu lembaga, hal ini juga berlaku dalam konteks manajemen keuangan pendidikan. Sekolah yang merupakan lembaga pendidikan, dalam manajemen keuangannya juga diadakan pertanggung jawaban, hal ini sesuai dengan prinsip dasarnya yaitu sekolah

merupakan lembaga sektor publik yang pengelolaan keuangannya harus dipertanggungjawabkan seakuntabel mungkin kepada publik. Dalam implementasinya pertanggungjawaban dalam manajemen sekolah dilakukan setiap akhir tahun anggaran. Dalam sistem manajemen keuangan lembaga pendidikan (sekolah), pada akhir tahun ajaran sekolah harus mempertanggungjawabkan setiap dana yang telah dikeluarkan selama tahun anggaran terkait, apakah sesuai dengan perencanaan atau tidak, sehingga terhindar penyalahgunaan anggaran pendidikan. Pertanggung jawaban ini dilakukan dalam rapat dewan sekolah, yang diikuti oleh *steak holder* pendidikan yang meliputi komponen sekolah, komponen masyarakat dan pemerintah daerah yang terkait.

Pertanggungjawaban adalah proses pembuktian dan penentuan bahwa apa yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan, hal ini meliputi pertanggungjawaban penerimaan dana, penyimpanan dan pengeluaran dana sesuai dengan perencanaan (proporsional), atau secara lebih rinci bisa ditegaskan bahwa, pertanggungjawaban keuangan lembaga pendidikan mencakup seluruh penerimaan hingga pengeluaran dana pendidikan yaitu yang berkaitan dengan pelaksanaan pembiayaan proses pendidikan apakah sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat dan sejauh mana tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini juga sering diistilahkan dengan proses evaluasi.

B. MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT (HUSEMAS)

Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati masyarakat pada umumnya serta dari publiknya, pada khususnya sehingga kegiatan operasional sekolah/ pendidikan semakin efektif dan efisien, demi membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Padaakikatnya sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan masyarakat, khususnya masyarakat publiknya, seperti para orangtua murid/anggota badan Pembantu Penyelenggaraan Pendidikan (BP3), dan atasan langsungnya. Demikian pula hasil pendidikan pelaksanaan sekolah akan menjadi harapan bahkan dambaan masyarakatnya, maka kegiatan-kegiatan sekolah juga harus terpadu dengan derap masyarakatnya. Sekolah juga menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, orangtua, dan masyarakat. Tetapi orang tua hanya sebagai pembantu penyelenggaraan pendidikan, dan tidak berhak untuk mempengaruhi apalagi mengubah arah sasaran pendidikannya.

Simpati yang diharapkan dari publiknya akan menambah animo masyarakat terhadap sekolah tersebut, yang berarti menambah masukan yang sangat berharga. Maka segala daya upaya untuk menambah simpati harus terus dilancarkan dengan meningkatkan layanannya kepada masyarakat, menampilkan produk-produk unggulannya serta prestasi yang menonjol yang berakibat baik harus dimanfaatkan untuk usaha-usaha diatas, seperti acara tutup tahun yang diikuti dengan bazaar yang menampilkan serta memperkenalkan prestasi-prestasi sekolah, hasil pekerjaan serta kreasi para siswa, hasil penelitian, hasil kejuaraan keteladanan dan sebagainya.

Secara lebih jelasnya maka Husemas ini dapat dilihat dari fungsi, tujuan, manfaat dan bentuk-bentuk operasionalnya.

- a. Fungsi pokok dari Husemas adalah menarik simpati masyarakat pada umumnya serta publik (masyarakat terdekat dan langsung terkait) khususnya.
- b. Tujuan dari Husemas adalah meningkatkan popularitas sekolah dimata masyarakat.
- c. Manfaat dari Husemas dengan demikian adalah menambah simpati masyarakat yang dapat meningkatkann harga diri (prestise) sekolah.
- d. Bentuk-bentuk operasional dari Husemas bisa bermacam-macam tergantung pada kreativitas sekolah, kondisi dan situasi sekolah, fasilitas dan sebagainya.
- e. Kegiatan olah raga dan kesenian juga dapat merupakan saerana Husemas.
- f. Menyediakan fasilitas sekolah untuk kepentingan masyarakat sekitar sepanjang tidak mengganggu kelancaran PBM.
- g. Mengikutsertakan sivitas akademika sekolah dalam kegiatan-kegiatan masyarakat sekitarnya.
- h. Mengikutsertakan tokoh-tokoh/pemuka-pemuka/pakar-pakar masyarakat dalam kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler sekolah.

Adapun sifat hubungan sekolah dengan masyarakat dapat merupakan:

- a. Hubungan timbale balik yang menghasilkan manfaat bagi kedua belah pihak.
- b. Hubungan yang bersifat sukarela berdasarkan prinsip bahwa sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan (integral) dari masyarakat.
- c. Hubungan yang bersifat kontinu/ berkesinambunganantara sekolah dengan masyarakat.
- d. Hubungan keluar kampus atau "*external public relation*" guna menambah simpati masyarakat terhadap sekolah.

- e. Hubungan kedalam kampus atau “*internal public relation*” guna menambah keyakinan atau mempertebal pengertian para sivitas akademika tentang segala pemilikan material dan non material sekolah.

Dengan adanya hubungan-hubungan tersebut diatas dapatlah terjalin kreativitas serta dinamika kedua belah pihak yang inovatif. Selain itu dapat memadukan kehidupan sekolah dan kehidupan masyarakat.

C. MANAJEMEN LAYANAN KHUSUS SEKOLAH

Manajemen layanan khusus di suatu sekolah merupakan bagian penting dalam Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang efektif dan efisien. Sekolah merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas dari penduduk bangsa Indonesia. Sekolah tidak hanya memiliki tanggung jawab dan tugas untuk melaksanakan proses pembelajaran dalam mengembangkan ilmu penegetahuan dan teknologi saja, melainkan harus menjaga dan meningkatkan kesehatan baik jasmani maupun rohani peserta didik. Hal ini sesuai dengan UU No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Bab II Pasal 4 yang memuat tentang adanya tujuan pendidikan nasional. Untuk memenuhi tugas dan tanggung jawab tersebut maka sekolah memerlukan suatu manajemen layanan khusus yang dapat mengatur segala kebutuhan peserta didiknya sehingga tujuan pendidikan tersebut dapat tercapai.

Manajemen layanan khusus di sekolah pada dasarnya ditetapkan dan di organisasikan untuk mempermudah atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah. Pelayanan khusus diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. Pendidikan di sekolah antara lain juga berusaha agar peserta didik senanatiassa berada dalam keadaan baik. Baik disini menyangkut aspek jasmani maupun rohaninya. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen layanan khusus adalah suatu proses kegiatan memberikan pelayanan kebutuhan kepada peserta didik untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar tujuan pendidikan bisa tercapai secara efektif dan efisien.

JENIS-JENIS LAYANAN KHUSUS SEKOLAH

Pelayanan khusus yang diberikan sekolah kepada peserta didik, antar sekolah satu dengan sekolah lainnya pada umumnya sama, tetapi proses pengelolaan dan pemanfaatannya yang berbeda. Beberapa bentuk manajemen layanan khusus yang ada di sekolah antara lain yaitu:

1. Layanan Perpustakaan Peserta Didik

Perpustakaan merupakan salah satu unit yang memberikan layanan kepada peserta didik, dengan maksud membantu dan menunjang proses pembelajaran di sekolah, melayani informasi-informasi yang dibutuhkan serta memberi layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka. Menurut Supriyadi (1983) dalam buku Manajemen Peserta Didik oleh Ali Imron mendefinisikan perpustakaan sekolah sebagai perpustakaan yang diselenggarakan di sekolah guna menunjang program belajar mengajar di lembaga pendidikan formal seperti sekolah, baik sekolah tingkat dasar maupun menengah, baik sekolah umum maupun kejuruan. Selain itu, perpustakaan sekolah adalah salah satu unit sekolah yang memberikan layanan kepada peserta didik di sekolah sebagai sentra utama, dengan maksud membantu dan menunjang proses belajar mengajar di sekolah, melayani informasi-informasi yang dibutuhkan serta memberikan layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka (Imron, 1995:187). Dari definisi-definisi tersebut tampaklah jelas bahwa perpustakaan sekolah merupakan suatu unit pelayanan sekolah guna menunjang proses belajar mengajar di sekolah.

2. Layanan Kesehatan Peserta Didik

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

Menurut Jesse Ferring William pada buku Pengelolaan Layanan Khusus Di Sekolah oleh Kusmintardjo (1992) mendefinisikan layanan kesehatan adalah sebuah klinik yang didirikan sebagai bagian dari Universitas atau sekolah yang berdiri sendiri yang menentukan diagnosa dan pengobatan fisik dan penyakit jiwa dan dibiayai dari biaya khusus dari semua siswa. Selain itu layanan kesehatan juga dapat diartikan sebagai usaha sekolah dalam rangka membantu (mungkin bersifat sementara) murid-muridnya yang mengalami persoalan yang berkaitan dengan kesehatan.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa layanan kesehatan peserta didik adalah suatu layanan kesehatan masyarakat yang dijalankan di sekolah dan menjadikan peserta didik sebagai sasaran utama, dan personalia sekolah yang lainnya sebagai sasaran tambahan (Imron, 1995:154)

3. Layanan Asrama Peserta Didik

Bagi para peserta didik khususnya jenjang pendidikan menengah dan pendidikan tinggi, terutama bagi mereka yang jauh dari orang tuanya diperlukan asrama. Selain

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

4. Layanan Bimbingan dan Konseling Peserta Didik

Layanan bimbingan dan konseling adalah proses bantuan yang diberikan kepada siswa dengan memperhatikan kemungkinan dan kenyataan tentang adanya kesulitan yang dihadapi dalam rangka perkembangan yang optimal, sehingga mereka memahami dan mengarahkan diri serta bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan bimbingan dan konseling adalah salah satu kegiatan bantuan dan tuntunan yang diberikan kepada individu pada umumnya dan siswa pada khususnya di sekolah dalam rangka meningkatkan mutunya.

5. Layanan Kafetaria Peserta Didik

Kantin atau warung sekolah diperlukan adanya di tiap sekolah supaya makanan yang dibeli peserta didik terjamin kebersihannya dan cukup mengandung gizi. Para guru diharapkan sekali-kali mengontrol kantin sekolah dan berkonsultasi dengan pengelola kantin mengenai makanan yang bersih dan bergizi. Peran lain kantin sekolah yaitu supaya para peserta didik tidak berkeliaran mencari makanan keluar lingkungan sekolah.

Layanan kafetaria adalah layanan makanan dan minuman yang dibutuhkan oleh peserta didik disela-sela mengikuti kegiatan belajar mengajar di sekolah sesuai dengan daya jangkauan peserta didik. Makanan dan minuman yang tersedia di kafetaria tersebut, terjangkau dilihat dari jumlah uang saku peserta didik, tetapi juga memenuhi syarat kebersihan dan cukup kandungan gizinya.

6. Layanan Laboratorium Peserta Didik

Laboratorium diperlukan peserta didik apabila mereka akan mengadakan penelitian yang berkaitan dengan percobaan-percobaan tentang suatu obyek tertentu. Laboratorium adalah suatu tempat baik tertutup maupun terbuka yang dipergunakan untuk melakukan penyelidikan, percobaan, praktikum, pengujian, dan pengembangan. Laboratorium sekolah adalah sarana penunjang proses belajar mengajar baik tertutup maupun terbuka yang dipergunakan untuk melaksanakan praktikum, penyelidikan, percobaan, pengembangan dan bahkan pembakuan.

7. Layanan Koperasi Peserta Didik

Layanan koperasi mendidik para peserta didik untuk dapat berwirausaha. Hal ini sangat membantu peserta didik di kehidupan yang akan datang. Koperasi sekolah adalah koperasi yang dikembangkan di sekolah, baik sekolah dasar, sekolah menengah, maupun sekolah dan dalam pengelolaannya melibatkan guru dan personalia sekolah. Sedangkan koperasi peserta didik atau biasa disebut disebut koperasi siswa (Kopsis) adalah koperasi yang ada di sekolah tetapi pengelolaannya adalah oleh peserta didik, kedudukan guru di dalam Kopsis adalah sebagai pembimbing saja.

8. Layanan Keamanan Peserta Didik

Layanan keamanan yaitu layanan yang dapat memberikan rasa aman pada siswa selama siswa belajar di sekolah misalnya adanya penjagaan oleh satpam sekolah

C. Simpulan

Manajemen pembiayaan pendidikan adalah segenap kegiatan yang berkenaan dengan perencanaan, penggunaan (pelaksanaan) dan pertanggungjawaban dana pendidikan di sekolah atau lembaga pendidikan. Secara umum kegiatan yang ada dalam manajemen pembiayaan pendidikan meliputi (1) Perencanaan anggaran (*budgeting*), yaitu kegiatan mengkoordinir semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis. (2) Pelaksanaan (*implemmentation involves accounting*), yaitu penggunaan dana berdasarkan rencana yang telah dibuat. (3) Evaluasi atau pertanggung jawaban (*auditing*), yaitu proses penilaian terhadap pelaksanaan program yang telah dibuat untuk pencapaian tujuan.

Manajemen Hubungan Sekolah dengan Masyarakat merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara kontinu untuk mendapatkan simpati masyarakat pada umumnya serta dari publiknya. Dengan adanya hubungan-hubungan tersebut diatas dapatlah terjalin kreativitas serta dinamika kedua belah pihak yang inovatif. Selain itu dapat memadukan kehidupan sekolah dan kehidupan masyarakat.

Manajemen layanan khusus di sekolah pada dasarnya ditetapkan dan di organisasikan untuk mempermudah atau memperlancar pembelajaran, serta dapat memenuhi kebutuhan khusus siswa di sekolah. Pelayanan khusus diselenggarakan di sekolah dengan maksud untuk memperlancar pelaksanaan pengajaran dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

BAB V

GARAPAN MANAJEMEN SEKOLAH

A. Pendahuluan

Manajemen pendidikan adalah proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembiayaan, dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personil, materiil, maupun spirituil untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.”Dari beberapa pengertian di atas dapat dilihat betapa Manajemen pendidikan merupakan faktor utama dalam penyelenggaraan pendidikan. Karena Manajemen pendidikan merupakan suatu usaha bersama yang dilakukan untuk mendayagunakan semua sumber daya baik manusia, uang, bahan dan peralatan serta metode untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.maka ruang lingkup Manajemen sekolah dapat dikelompokkan dalam 2 kelompok, yaitu:

1. Manajemen administratif, meliputi proses manajemen yang pada dasarnya terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan. Ruang lingkup manajemen seperti ini juga sering disebut sebagai proses manajemen atau fungsi manajemen.
2. Manajemen operatif, meliputi unit-unit kegiatan dalam sebuah organisasi yang diantaranya terdiri dari Manajemen kesiswaan, Manajemen pengajaran, Manajemen personil, Manajemen persuratan dan kearsipan, Manajemen keuangan, Manajemen perlengkapan, Manajemen hubungan masyarakat, serta Manajemen perpustakaan.

Dari segi operasional atau bidang garapan, maka Manajemen pendidikan atau Manajemen sekolah meliputi bidang-bidang Manajemen Kesiswaan, Manajemen Pengajaran, Manajemen Personil, Manajemen Persuratan dan Kearsipan, Manajemen Keuangan, Manajemen Hubungan Masyarakat

B. Pengertian Garapan Manajemen Sekolah.

Menurut Gussudiarta dalam Arvenry P. Ndun (2013) ruang lingkup menurut objek garapan manajemen pendidikan adalah semua jenis kegiatan manajemen yang secara

langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan mendidik. Sebagai titik pusat pandangan adalah kegiatan mendidik di sekolah. Namun karena kegiatan di sekolah tersebut tidak dapat dipisahkan dari jalur lingkungan formal maupun nonformal, maka juga dibahas lingkup sistem pendidikan sampai ke tingkat pusat. Manajemen sekolah pada hakikatnya mempunyai pengertian yang hampir sama dengan manajemen pendidikan. Ruang lingkup dan kajian manajemen sekolah juga merupakan ruang dan bidang kajian manajemen pendidikan. Namun demikian, manajemen pendidikan mempunyai jangkauan yang lebih luas daripada manajemen sekolah. Dengan perkataan lain, manajemen sekolah merupakan bagian dari manajemen pendidikan, atau penerapan manajemen pendidikan dalam organisasi sekolah sebagai salah satu komponen dari sistem pendidikan yang berlaku. Manajemen sekolah terbatas pada satu sekolah saja, sedangkan manajemen pendidikan meliputi seluruh komponen sistem pendidikan, bahkan bisa menjangkau sistem yang lebih luas dan besar (suprasistem) secara regional, nasional, bahkan internasional.

C. Jenis – jenis garapan manajemen sekolah.

Menggunakan istilah manajemen sekolah, terjemahan dari “ school management “, dan akan melihat bagaimana manajemen substansi – substansi pendidikan di suatu sekolah atau manajemen berbasis sekolah (school based management) agar dapat berjalan dengan tertib, lancar dan benar – benar terintegrasi dalam suatu sistem kerja sama untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Hal yang paling penting dalam implementasi manajemen berbasis sekolah adalah manajemen terhadap komponen – komponen sekolah itu sendiri. Ditinjau dari obyek garapan manajemen pendidikan, maka ada 8 obyek garapan, yaitu: Manajemen Kesiswaan, Manajemen Pengajaran/Kurikulum, Manajemen Personil/anggota, Manajemen Sarana & Prasarana/Perlengkapan, Manajemen Kearsipan, Manajemen Keuangan/Anggaran, Manajemen Hubungan Masyarakat atau Komunikasi Pendidikan, manajemen layanan khusus lembaga pendidikan. Berikut dibawah ini akan dibahas delapan garapan manajemen sekolah.

1. Manajemen kesiswaan.

Manajemen kesiswaan atau manajemen kemuridan (peserta didik) merupakan salah satu bidang operasional MBS. Manajemen kesiswaan adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah. Manajemen kesiswaan bukan hanya berbentuk pencatatan

data peserta didik, merupakan meliputi aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan peserta didik melalui proses pendidikan di sekolah.

Manajemen kesiswaan bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang manajemen kesiswaan sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin.

Untuk masalah yang pertama setiap tahun dibentuk panitia penerimaan siswa baru. Panitia ini disertai tugas untuk mengManajemenkan dan mengorganisasikan seluruh kegiatan penerimaan siswa baru. Pimpinan sekolah harus mampu memberi pedoman yang jelas kepada panitia agar penerimaan siswa baru ini berjalan dengan lancar. Di samping itu sekolah mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap usaha mengembangkan kemajuan belajar siswa-siswanya. Kemajuan belajar ini secara periodik harus dilaporkan terutama kepada orang tua siswa. Ini semua merupakan tanggungjawab pimpinan sekolah. Oleh karena itu pimpinan harus tahu benar-benar kemajuan belajar anak-anak di sekolahnya, ia harus mengenal anak-anak beserta latar belakang masalahnya. Masalah yang juga erat hubungannya dengan kemajuan belajar ini ialah masalah bimbingan. Tugas sekolah bukan hanya sekedar memberi pengetahuan dan ketrampilan saja, tetapi sekolah harus mendidik anak-anak menjadi manusia seutuhnya. Oleh karena itu tugas sekolah bukan saja memberikan pelbagai ilmu pengetahuan tetapi juga membimbing anak-anak menuju ke arah kedewasaan. Dalam rangka ini maka tugas pimpinan sekolah ialah menyelenggarakan kegiatan bimbingan dan konseling di sekolah. Dengan kegiatan bimbingan ini maka anak-anak akan ditolong untuk mampu mengenal dirinya, kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya. Anak-anak akan ditolong agar mampu mengatasi masalah-masalahnya yang dapat mengganggu kegiatan belajarnya.

Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu :

- a. siswa harus diperlakukan sebagai subyek dan bukan obyek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang terkait dengan kegiatan mereka;
- b. kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat dan seterusnya. Oleh karena itu diperlukan wahana kegiatan yang beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal;
- c. siswa hanya termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; dan

- d. pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif, dan psikomotor.

2. Manajemen pengajaran/ kurikulum.

Manajemen kurikulum dan program pengajaran merupakan bagian dari MBS. Manajemen kurikulum dan program pengajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

Sekolah merupakan ujung tombak pelaksanaan kurikulum, baik kurikulum nasional maupun muatan lokal, yang diwujudkan melalui proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, institusional, kurikuler, dan instruksional. Manajer sekolah diharapkan dapat membimbing dan mengarahkan pengembangan kurikulum dan program pengajaran serta melakukan pengawasan dalam pelaksanaannya. Kepala sekolah merupakan manager di sekolah. Ia harus bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian perubahan atau perbaikan program pengajaran di sekolah. Untuk menjamin keefektifan 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. Berikut diperinci beberapa prinsip yang harus diperhatikan.

1. Tujuan yang dikehendaki harus jelas, makin operasional tujuan, makin mudah terlihat dan makin tepat program – program yang dikembangkan untuk mencapai tujuan.
2. Program itu harus sederhana dan fleksibel.
3. Program – program yang di susun dan dikembangkan harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Program – program yang dikembangkan harus menyeluruh dan harus jelas pencapaiannya.

Dalam pada itu, perlu dilakukan pembagian tugas guru, penyusunan kalender pendidikan dan jadwal pelajaran, pembagian waktu yang digunakan, penetapan pelaksanaan evaluasi belajar, penetapan penilaian, penetapan norma kenaikan kelas,

pencatatan kemajuan belajar peserta didik, serta peningkatan perbaikan pengajaran serta pengisian waktu jam kosong.

3. Manajemen Personil/anggota

Keberhasilan MBS sangat ditentukan oleh keberhasilan pimpinannya dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Tugas utama pimpinan sekolah ialah membina dan mengembangkan sekolahnya agar pendidikan dan pengajaran makin menjadi efektif dan efisien. Hal ini hanya dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar apabila ada kerja sama yang harmonis dengan seluruh staf sekolah. Oleh karena itu yang harus dilakukan ialah membina kerja sama dengan seluruh staf sehingga terjadi hubungan yang harmonis. Jadi inilah esensi dari tugas pimpinan sekolah yang utama dalam bidang personalia.

Manajemen tenaga kependidikan atau manajemen personalia pendidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Manajemen tenaga pendidikan (guru dan personil) mencakup :

- a. Perencanaan pegawai.
- b. Merupakan kegiatan untuk menentukan kebutuhan pegawai, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif untuk sekarang dan masa depan. Penyusunan rencana personalia yang baik dan tepat memerlukan informasi yang lengkap dan jelas tentang pekerjaan atau tugas yang harus dilakukan dalam organisasi.
- c. Pengadaan pegawai.
- d. Merupakan kegiatan yang memenuhi kebutuhan pegawai pada suatu lembaga, baik jumlah maupun kualitasnya. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan , dilakukan kegiatan rekrutment, yaitu usaha untuk mencari dan mendapatkan calon – calon pegawai yang memenuhi syarat sebanyak mungkin, untuk kemudian dipilih calon terbaik dan tercakup.
- e. Pembinaan dan pengembangan pegawai.
- f. Merupakan fungsi pengelolaan personil yang mutlak perlu, untuk memperbaiki, menjaga, dan meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara on the job training dan in service training. Kegiatan pembinaan dan pengembangan ini tidak hanya menyangkut aspek kemampuan, tetapi juga menyangkut karier pegawai.
- g. Promosi dan mutasi.

- h. Setelah diperoleh dan ditentukan calon pegawai yang akan diterima, kegiatan selanjutnya adalah mengusahakan supaya calon pegawai tersebut menjadi anggota organisasi yang sah sehingga mempunyai hak dan kewajiban sebagai anggota organisasi atau lembaga. Di Indonesia untuk pegawai negeri sipil, promosi atau pengangkatan pertama biasanya diangkat sebagai calon PNS dengan masa percobaan satu atau dua tahun, kemudian ia mengikuti latihan prajabatan, dan setelah lulus diangkat menjadi pegawai negeri sipil penuh.
- i. Pemberhentian pegawai.
- j. Merupakan fungsi personalia yang menyebabkan terlepasnya pihak organisasi dan personil dari hak dan kewajiban sebagai lembaga tempat bekerja dan sebagai pegawai. Sebab-sebab pemberhentian pegawai ini dapat dikelompokkan kedalam tiga jenis yaitu :
 - a. Pemberhentian atas permohonan sendiri.
 - b. Pemberhentian oleh dinas atau pemerintah.
 - c. Pemberhentian sebab-sebab lain.
- k. Kompensasi.
- l. Adalah balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Pemberian kompensasi, selain dalam bentuk gaji, dapat juga berupa tunjangan, fasilitas rumah, kendaraan dan lain-lain.
- m. Penilaian pegawai.
- n. Untuk mengukuhkan fungsi – fungsi yang dikemukakan terdahulu diperlukan sistem penilaian pegawai secara objektif dan akurat. Penilaian tenaga kependidikan difokuskan pada prestasi individu dan peran sertanya dalam kegiatan sekolah. Penilaian ini tidak hanya penting bagi sekolah, tetapi juga penting bagi pegawai itu sendiri.

4. Manajemen sarana dan prasarana/ perlengkapan.

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan dan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi serta alat-lat dan media pengajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pengajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan menuju ke sekolah, tetapi jika dimanfaatkan secara langsung untuk proses belajar mengajar, seperti taman

sekolah untuk pengajaran biologi, halaman sekolah sebagai sekaligus lapangan olahraga, komponen tersebut merupakan sarana pendidikan.

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan bertugas mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti pada jalannya proses pendidikan. Manajemen sarana dan prasarana yang baik diharapkan dapat menciptakan sekolah yang bersih, rapi, indah sehingga menciptakan kondisi yang menyenangkan baik guru maupun murid untuk berada di sekolah.

Gedung sekolah dapat memberi gambaran yang jelas bagi masyarakat tentang baik buruknya pelayanan pendidikan yang ada didalamnya. Gedung sekolah yang terawat dengan baik akan memberi gambaran pada masyarakat tentang pelayanan pendidikan yang tertib dan teratur. Sebaliknya gedung sekolah yang tidak terawat, rusak, halaman penuh rumput yang tidak teratur akan memberi kesan bahwa mutu pendidikan yang ada di dalamnya tidak baik.

Di samping itu pembinaan/perawatan gedung sekolah merupakan suatu hal yang sangat penting mengingat bahwa hampir seluruh waktu belajar siswa berlangsung di sekolah. Mereka hanya dapat belajar dengan baik apabila merasa nyaman. Dan mereka hanya nyaman apabila kondisi tempat belajarnya menyenangkan. Dengan gedung sekolah yang terawat baik, anak-anak akan merasa senang dan mempunyai kebanggaan terhadap sekolahnya. Perlengkapan dan peralatan sekolah juga merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi belajar dan mengajar. Guru tidak mungkin dapat mengajar dengan senang dan bersemangat dengan perlengkapan kuno dan rusak, peralatan yang kurang lengkap dsb. Oleh karena itu Pimpinan sekolah harus menaruh perhatian yang serius terhadap perlengkapan serta peralatan sekolah. Ia harus mampu mendorong guru-guru untuk bersama-sama memperhatikan masalah ini.

5. Manajemen kearsipan

Kegiatan persuratan dan kearsipan merupakan salah satu aspek kegiatan Manajemen yang berfungsi sebagai dokumentasi dan perwujudan dari berbagai kegiatan penyelenggaraan sekolah yang menjadi tanggung jawab pimpinan sekolah. Karena terdapat berbagai macam kegiatan sekolah maka banyak pula bentuk Manajemen persuratan dan kearsipan yang harus dikerjakan sekolah.

6. Manajemen keuangan/anggaran.

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi

dalam MBS, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan dana secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Tugas manajemen keuangan dapat dibagi menjadi tiga fase, yaitu *financial planning, implementation, and evaluation*. Jones dalam E. Mulyasa 2002 merupakan perencanaan financial yang disebut budjeting merupakan kegiatan mengkoordinasikan semua sumber daya yang tersedia untuk mencapai sasaran yang diinginkan secara sistematis tanpa menyebabkan efek samping yang merugikan. *Implementation involves accounting* (pelaksanaan anggaran) ialah kegiatan berdasarkan rencana yang telah dibuat dan kemungkinan terjadi penyesuaian jika diperlukan. *Evaluation involves* merupakan proses evaluasi terhadap pencapaian sasaran. Komponen utama manajemen keuangan meliputi

1. Procedure anggaran.
2. Prosedur akuntansi keuangan.
3. Pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian.
4. Prosedur investasi.
5. Procedure pemeriksaan.

Masalah keuangan adalah masalah yang peka. Oleh karena itu dalam mengelola bidang ini pimpinan sekolah harus berhati-hati, jujur dan terbuka agar tidak timbul kecurigaan baik dari staf maupun dari masyarakat atau orang tua siswa. Banyak keperluan sekolah yang harus dibiayai, dan semakin banyak program yang direncanakan maka semakin banyak pula biaya yang diperlukan. Dalam hal ini pimpinan sekolah harus memiliki daya kreasi yang tinggi untuk mampu menggali dana dari berbagai sumber.

Ada beberapa sumber dana yang dapat diperoleh misalnya dari siswa/orang tua, masyarakat, pemerintah/yayasan, para dermawan dsb. Sumber-sumber ini hanya bersedia memberi sumbangan apabila nampak pada mereka adanya program-program yang jelas, penggunaan yang efektif dan pertanggung jawaban yang baik.

Orang tua dan masyarakat adalah sumber dana yang sangat penting, oleh karena itu hendaknya sekolah terbuka bagi kontrol masyarakat, agar masyarakat menaruh kepercayaan bahwa uang mereka benar-benar digunakan secara baik sesuai dengan program yang telah ditetapkan.

7. Manajemen Hubungan Masyarakat atau Komunikasi Pendidikan.

Hubungan sekolah dan masyarakat pada hakikatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam memebina dan mengembangkan pertumbuhan pribadi peserta didik di

sekolah. Dalam hal ini , sekolah sebagai system sosioal merupakan bagian integral dari sisitem social yang lebih besar yaitu masyarakat. Hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan antara lain untuk:

1. memajukan kualitas pembelajaran .
2. memperkokoh tujuan serta meningkatkan hidup danpenghidupan masyarakat.
3. menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah.

Hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat ini ini semakin dirasakan pentingnya pada masyarakat yang telah menyadari dan memahami pentibgnya pendidikan bagi anak- anak. Jika hubungan sekolah dengan masyarakat berjalan dengan baik, rasa tanggung jawab dan partisipasi masyarakat untuk memajukan sekolah juga akan baik dan tinggi.Sekolah adalah didalam, oleh dan untuk masyarakat. Program sekolah hanya dapat berjalan lancar apabila mendapat dukungan masyarakat.Oleh karena itu Pimpinan sekolah perlu terus menerus membina hubungan yang baik antara sekolah dan masyarakat.Sekolah perlu banyak memberi informasi kepada masyarakat tentang program-prgoram dan problem-problem yang dihadapi, agar masyarkat mengetahui dan memahami masalah-masalah yang dihadapi sekolah.Dari pemahaman dan pengertian ini dapat dihadapkan adanya umpan balik yang sangat berguna bagi pengembangan program sekolah lebih lanjut.

Tambahan lagi diharapkan pula tumbuhnya rasa simpati masyarakat terhadap program-program sekolah, yang dapat mengundang partisipasi yang aktif masyarkat. Melalui hubungan yang harmonis tersebut diharapkan trcapai tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu terlaksananya proses pendidikan di sekolah secara produktif, efektif, dan efisien sehingga menghasilkan lulusan sekolah yang produktif dan berkualitas.

8. Manajemen layanan khusus lembaga pendidikan.

Manajemen layanan khusus meliputi manajemen perpustakaan, kesehatan, dan keamanan sekolah.Manajemen komponen- komponen tersebut merupakan bagian penting dari MBS yang efektif dan efisien.Perpustakaan yang lengkap dan dikelola dengan baik memungkinkan peserta didik untuk lebih mengembangkan dan mendalami pengetahuan yang diperolehnya di kelas melalui belajar mandiri, baik pada waktu- waktu kosong maupun dirumah.Selain itu, juga memungkinkan guru untuk mengembangkan pengetahuan secara mandiri, dan juga dapat mengajar dengan metode bervariasi, misalnya belajar individual.

Manajemen layanan khusus lain adalah layanan kesehatan dan keamanan. Sekolah sebagai satuan pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan proses pembelajaran, tidak hanya bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap saja, tetapi harus menjaga dan meningkatkan kesehatan jasmani dan rohani peserta didik. Untuk kepentingan tersebut, disekolah- sekolah dikembangkan program pendidikan jasmani dan kesehatan, menyediakan pelayanan kesehatan sekolah melalui usaha kesehatan sekolah (UKS) dan berusaha meningkatkan pelayanan melalui kerjasama dengan unit- unit dinas kesehatan setempat. Disamping itu, sekolah juga perlu memberikan pelayanan keamanan kepada peserta didik dan para pegawai yang ada di sekolah agar mereka belajar dan melaksanakan tugas dengan tenang dan nyaman.

D. Tantangan manajemen sekolah.

Menurut Ali Idrus, (2011:4) dunia pendidikan Indonesia, saat ini, setidaknya menghadapi empat tantangan besar yang kompleks, yaitu:

- a) tantangan untuk meningkatkan nilai tambah (added value), yaitu: bagaimana meningkatkan nilai tambah dalam rangka meningkatkan produktivitas, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi, sebagai upaya untuk memelihara dan meningkatkan pembangunan yang berkelanjutan.
- b) Tantangan untuk melakukan pengkajian secara komprehensif dan mendalam terhadap terjadinya transformasi (perubahan) struktur masyarakat, dari masyarakat yang agraris ke masyarakat industri yang menguasai teknologi dan informasi, yang implikasinya pada tuntutan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM).
- c) Tantangan dalam persaingan global yang semakin ketat, yaitu bagaimana meningkatkan daya saing bangsa dalam meningkatkan karya-karya yang bermutu dan mampu bersaing sebagai hasil penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (Ipteks).
- d) Munculnya kolonialisme politik. Dengan demikian kolonialisme kini tidak lagi berbentuk fisik, melainkan dalam bentuk informasi. Manajemen pendidikan tidak akan pernah bisa lepas dari empat tantangan besar yang kompleks ini. Keputusan manajemen harus mempertimbangkan factor-faktor ini, dan karenanya memahami isu-isu globalisasi dalam dunia pendidikan menjadi kemestian bagi setiap para pengambil kebijakan di bidang pendidikan, baik itu di tingkat birokrat-administrator seperti menteri pendidikan, para kepala

dinas, dan para manajer teknis seperti rektor, dekan, dan para kepala sekolah, dan bahkan para guru yang mengelola pembelajaran di kelas.

E. Kesimpulan.

Dari pembahasan materi diatas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. ruang lingkup menurut objek garapan manajemen pendidikan adalah semua jenis kegiatan manajemen yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam kegiatan mendidik.
2. ada 8 obyek garapan, yaitu: Menejemen Kesiswaan, Manejemen Pengajaran/Kurikulum, Manejemen Personil/anggota, Manejemen Sarana & Prasarana/Perlengkapan, Menejemen Kearsipan, Manejemen Keuangan/Anggaran, Manejemen Hubungan Masyarakat atau Komunikasi Pendidikan, manajemen layanan khusus lembaga pendidikan.
3. setidaknya menghadapi empat tantangan besar yang kompleks, yaitu: tantangan untuk meningkatkan nilai tambah (added value),Tantangan untuk melakukan pengkajian secara komprehensif dan mendalam terhadap terjadinya transformasi (perubahan) struktur masyarakat, dari masyarakat yang agraris ke masyarakat industry yang menguasai teknologi dan informasi,Tantangan dalam persaingan global yang semakin ketat,Munculnya kolonialisme politik.

MANAJEMEN KEPALA SEKOLAH DALAM MANAJEMEN SEKOLAH

A. Pendahuluan

Sekolah merupakan salah satu wadah pendidikan yang sangat penting dalam menentukan kualitas peserta didik. Dengan didirikannya sekolah peserta didik dapat belajar, bersosialisasi, mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya. Manajemen sekolah akan efektif dan efisien apabila didukung sumber daya manusia yang profesional.

Untuk mengoperasionalkan sekolah, kurikulum yang sesuai dengan tingkat perkembangan dan karakteristik siswa, kemampuan dan tanggung jawab, terhadap tugas, tenaga pendidikan yang handal, sarana prasarana yang memadai untuk mendukung kegiatan belajar mengajar, dana yang cukup untuk menggaji staf sesuai dengan fungsinya, serta partisipasi masyarakat yang tinggi. Bila salah satu hal diatas tidak sesuai dengan hal yang diharapkan atau tidak berfungsi sebagaimana mestinya maka efektifitas dan efisiensi pengelolaan sekolah kurang optimal.

Adapun dalam menghadapi dan menanggulangi masalah seluruh warga sekolah terutama kepala sekolah harus mampu membagi tugas dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Kerjasama (team work) oleh seluruh warga sekolah akan timbul bila setiap warga sekolah memahami setiap apa yang harus dilakukan oleh kelompok dan dimana tempat dan serta apa fungsi setiap orang dalam pola ini.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN SEKOLAH

Istilah manajemen memiliki banyak arti, antara lain manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari 4 fungsi utama yaitu merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling), dengan demikian manajemen adalah sebuah kegiatan yang berkesinambungan. (Kathryn M. Bartol dan David C. Martin yang dikutip oleh A. M. Kadarman SJ dan Jusuf Udaya (1995))

Sedangkan dari Stoner sebagaimana dikutip oleh T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa : “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Secara khusus dalam konteks pendidikan, Djam'an Satori (1980) memberikan pengertian manajemen pendidikan dengan menggunakan istilah administrasi pendidikan yang diartikan sebagai keseluruhan proses kerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materi yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Menurut Hadari Nawawi (1992) mengemukakan bahwa : “administrasi pendidikan sebagai rangkaian kegiatan atau keseluruhan proses pengendalian usaha kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara sistematis yang diselenggarakan di lingkungan tertentu terutama berupa lembaga pendidikan formal, meski di temukan pengertian manajemen atau administrasi yang beragam baik umum ataupun khusus.” Dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Manajemen pendidikan merupakan suatu kegiatan
2. Manajemen pendidikan memanfaatkan berbagai sumber daya
3. Manajemen pendidikan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu

Gaffer (1989) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Jadi manajemen sekolah adalah suatu proses kerjasama dalam merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling) sekolah dengan sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

C. MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH

Dalam manajemen sekolah tumbuh kesadaran yang memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggung jawabkan, mengatur serta memimpin sumber-sumber daya serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah. Untuk itu perlu dipahami fungsi-fungsi pokok manajemen. Dalam prakteknya keempat fungsi pokok tersebut saling berkesinambungan.

Dalam pelaksanaan manajemen sekolah yang efektif dan efisien menuntut dilaksanakannya keempat fungsi pokok manajemen secara terpadu dan terintegrasi dalam pengelolaan bidang-bidang kegiatan manajemen pendidikan. Melalui manajemen yang

demikian, diharapkan dapat memberi kontribusi terhadap peningkatan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Peningkatan kualitas pendidikan bukanlah tugas yang ringan, karena tidak hanya berkaitan dengan permasalahan teknis, tetapi juga mencakup berbagai persoalan yang sangat rumit dan kompleks, baik yang menyangkut perencanaan, pendanaan, maupun efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan sistem sekolah.

Hasil penelitian Balitbang dikbud (1991) menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Manajemen sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektif tidaknya kurikulum, berbagai peralatan belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran. Dengan demikian, upaya peningkatan kualitas pendidikan harus dimulai dengan pembenahan manajemen sekolah, disamping peningkatan kualitas guru dan pengembangan sumber belajar. Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu :

1. Sistem sentralisasi

Dalam sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat. System pengaturan yang sentralistik ditunjukan untuk menjamin integritas, kesatuan, dan persatuan bangsa. Tilaar mengemukakan bahwa pendekatan sentralistik mempunyai posisi yang sangat strategis dalam mengembangkan kehidupan serta kohesi nasional, karena peserta didiknya adalah kelompok umur yang sangat peka terhadap pembentukan kepribadian.

2. Sistem desentralisasi

Dalam sistem desentralisasi wewenang pengaturan diserahkan kepada pemerintah daerah (otonomi daerah). Desentralisasi pengolahan sekolah perlu diletakkan dalam rangka mengisi kebhinekaan dalam wadah negara kesatuan yang dijiwai oleh rasa persatuan dan kesatuan bangsa, bukan berdasarkan kepentingan kelompok dan daerah secara sempit. Pelaksanaan desentralisasi dalam pengelolaan sekolah memerlukan kesiapan berbagai perangkat pendukung di daerah. Sedikitnya terdapat empat hal yang harus dipersiapkan agar pelaksanaan desentralisasi berhasil, yaitu :

1. Peraturan perundang-undangan yang mengatur desentralisasi pendidikan dari tingkat daerah provinsi sampai tingkat kelembagaan
2. Pembinaan kemampuan daerah
3. Pembentukan perencanaan unit yang bertanggung jawab untuk menyusun perencanaan pendidikan

4. Perangkat sosial, berupa kesiapan masyarakat setempat untuk menerima dan membantu menciptakan iklim yang kondusif bagi pelaksanaan desentralisasi tersebut. Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin dan memanajemen sekolahnya akan menjadikan sekolah itu menjadi sekolah yang berhasil, maju, dan berkembang dalam pendidikan sehingga bisa menjadi panutan bawahan-bawahannya.

D. MANAJER SEKOLAH

Manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi untuk mengkoordinir sumber daya manusia, dan material, sehingga para manajer bertanggung jawab untuk pelaksanaannya. Dalam menentukan prestasi, dibutuhkan manajer yang efektif untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Manajer sekolah adalah kepala sekolah itu sendiri. Sedangkan sekolah sebagai organisasinya. Seorang manajer sekolah hendaknya merencanakan program-program yang disusun untuk meningkatkan prestasi sekolah dalam jangka panjang dengan mempertimbangkan efek di masa yang akan datang. Menurut Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig dalam bukunya Organisasi dan Manajemen 2 tugas manajer antara lain dapat dilihat pada bagan sebagai berikut :

1. Penetapan sasaran

Mengidentifikasi sasaran organisasi adalah fungsi primer manajer. Sasaran menekankan kondisi masa depan yang diharapkan yang hendak dicapai oleh sekolah.

2. Merencanakan

Setelah sasaran ditetapkan, maka tugas manajer berikutnya adalah merencanakan alat-alat mencapainya, memutuskan apa yang akan dilaksanakan dan bagaimana melaksanakannya. Ini membutuhkan perbuatan strategi yang menyeluruh dan kebijaksanaan umum serta program-program dan prosedur-prosedur spesifik.

3. Menghimpun sumber daya

Hasil proses perencanaan adalah rencana-rencana operasional untuk melaksanakan tugas-tugas. Sumberdaya dibutuhkan untuk melaksanakan rencana, dan manajemen bertanggung jawab menghimpun sumber daya dan mengawasi efisiensi penggunaan sumberdaya itu. Tanggung jawab manajer untuk menghimpun sumber daya dalam organisasi.

4. Mengorganisir

Selain mendapatkan sumber daya yang sesuai belum menjamin efektivitas dan efisiensi organisasi, tetapi juga dengan mengembangkan dan memelihara suatu struktur untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan dan mencapai sasaran-sasaran yang relevan. Tugas manajer meliputi membagi pekerjaan di antara berbagai komponen kemudian mengintegrasikan hasil-hasilnya.

5. Melaksanakan

Sasaran, rencana, sumber daya, dan pengorganisasian, semuanya adalah bagian persiapan mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan dengan usaha untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

6. Mengawasi

Mengukur dan menilai hasil-hasil itu merupakan langkah yang perlu untuk menilai prestasi organisasi dan menentukan kemampuan manajemen melaksanakan tugasnya. Pengawasan (controlling) adalah fungsi manajer untuk memelihara aktivitas organisasi, yang diukur dengan harapan-harapan. Mengawasi saling berjaln dan bergantung pada perencanaan. Rencana memberikan kerangka untuk mengawasi pekerjaan. Bersama dengan itu, umpan balik dari tahap pengawasan seringkali menunjukkan perlunya rencana baru atau penyesuaian rencana sekarang.

Sesuai dengan kriteria-kriteria tersebut manajer sekolah bertugas untuk menetapkan sasaran sekolah, agar mencapai prestasi yang diharapkan. Setelah menetapkan, kemudian merencanakan alat-alat mencapainya, meningkatkan potensi dan profesionalisasi guru serta memberikan fasilitas yang memadai bagi siswa dan guru dalam menunjang proses pembelajaran seperti buku, alat peraga, gedung sekolah yang nyaman, dll. Dalam menghimpun sumber daya, dibutuhkan manusia (guru, karyawan, dan siswa), material berupa bahan-bahan yang digunakan dalam mengembangkan sekolah, teknologi, dan keuangan untuk membiayai semuanya. Setelah itu diadakannya pembagian tugas, mengkoordinir usaha-usaha yang dilakukan dan memadukan hasil-hasil usaha antara yang satu dengan yang lainnya. Dengan usaha dari semua pihak sekolah termasuk manajer sekolah, akan tercapai hasil-hasil yang diinginkan dengan pengawasan agar tercapai hasil yang maksimal dan sesuai rencana.

E. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan begitu, paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan. Kepala sekolah sebagai penentu arah kebijakan sekolah harus bisa mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dan efisien dapat dilihat berdasarkan beberapa kriteria berikut :

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik
2. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
3. Mampu menjalin hubungan harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah
5. Bekerja dengan tim manajemen, serta
6. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Pidarta (1988) mengemukakan 3 macam ketrampilan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk menyukseskan kepemimpinannya. Ketiga ketrampilan tersebut adalah:

1. Ketrampilan konseptual, yaitu ketrampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi
2. Ketrampilan manusiawi, yaitu ketrampilan untuk bekerjasama, memotivasi dan memimpin
3. Ketrampilan teknik, yaitu ketrampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, serta perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa untuk memiliki kemampuan, terutama ketrampilan konsep, kepala sekolah diharapkan melakukan kegiatan-kegiatan berikut:

1. Senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja para guru dan pegawai sekolah lainnya.
2. Melakukan observasi kegiatan manajemen terencana
3. Membuat berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan
4. Memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain
5. Berfikir untuk masa yang akan datang

6. Merumuskan ide-ide yang dapat diuji cobakan Kepala sekolah juga harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kebutuhan serta motivasi guru dan pekerja lain.

F. MENGGOMUNIKASIKAN VISI SEKOLAH

Penerapan konsep manajemen strategis di sekolah menuntut setiap sekolah untuk dapat menetapkan visi yang hendak dicapai dari sekolah tersebut.

Dalam perspektif manajemen, visi sekolah memiliki arti penting berkaitan dengan keberlanjutan (sustainability) organisasi sekolah itu sendiri. Tanpa visi, organisasi dan orang-orang di dalamnya tidak mempunyai arahan yang jelas, tidak mempunyai cara yang tepat dalam melangkah ke masa depan dan tidak memiliki komitmen (Foreman, 1998).

Visi bukanlah sekedar slogan berupa kata-kata tanpa makna bahkan bukan sekedar sebuah gambaran konkrit sebuah rumusan yang dapat memberikan klarifikasi dan artikulasi seperangkat nilai (Hopkins, 1996).

Menurut Block (1987), visi adalah masa depan yang dipilih, sebuah keadaan yang diinginkan dan merupakan sebuah ekspresi optimisme dalam organisasi. Sedangkan Bennis and Nanus (1985) mendefinisikan visi sebagai pandangan masa depan yang realistis, kredibel, dan menarik, yang di dalamnya tergambar cara-cara yang lebih baik dari cara yang sebelumnya.

Visi yang telah ditetapkan hendaknya di publikasikan kepada seluruh anggota sekolah antara lain guru, karyawan, staf, komite, dan siswa agar mereka tahu bagaimana arah tujuan sekolah dan mendapatkan hasil yang maksimal melalui rapat yang dihadiri seluruh anggota sekolah, pidato kepala sekolah pada upacara bendera, dan ditulis dalam papan besar yang dipasang di salah satu sudut sekolah yang strategis agar setiap anggota sekolah membacanya, menyimpannya dalam otak, mengingat dalam setiap langkah, diresapi oleh hati dan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.

G. PEMBERDAYAAN DAN MEMBERDAYAKAN GURU

Dalam masyarakat industri modern, sosok guru dalam masyarakat adalah seorang resi. Ia menguasai sains dan teknologi, ia membawa peserta didik kepada pengenalan sains dan teknologi itu, dan lebih dari itu ia adalah sosok personifikasi dari moral dan keyakinan agama. Inilah resi masyarakat Indonesia modern, seorang profesional, gabungan ciri-ciri seorang saintis, ulama dan seniman. Karakteristik guru yang demikian memerlukan program pendidikan yang sesuai. Untuk menghasilkan seorang resi diperlukan dasar saintis. Oleh sebab

itu, guru dalam masyarakat industri modern harus mendapatkan pendidikan dasar sebagai seorang sarjana murni, ditambah dengan kemampuan sebagai seorang guru.

Stewart (1998) mengatakan ada enam cara yang dapat digunakan pemimpin dalam mengembangkan pemberdayaan staf/bawahan, yakni: meningkatkan kemampuan staf/bawahan (enabling), memperlancar (facilitating) tugas-tugas mereka, konsultasi (consulting), bekerjasama (collaborating), membimbing (mentoring) bawahan, dan mendukung (supporting). Namun apapun cara yang ditempuh oleh pemimpin dalam memberdayakan staf/bawahan, menurut Sarah Cook dan Steve Macaulay (1997), kepemimpinan yang memberdayakan perlu mengacu pada empat dimensi, yaitu visi, realita, orang (manusia), dan keberanian.

Untuk memberdayakan guru, pemerintah telah menjamin kehidupan yang layak bagi para guru sebagai imbalan atas usaha-usaha yang dilakukan oleh para guru. Disebutkan dalam UU Sisdiknas 2003 pasal 12 ayat 1 pada butir a bahwa “pendidik dan/atau guru agama yang segama dengan peserta didik difasilitasi dan/atau disediakan oleh pemerintah atau pemerintah daerah sesuai kebutuhan satuan pendidikan”, sedangkan pada butir b dinyatakan bahwa pendidik dan/atau guru yang mampu mengembangkan bakat, minat, dan kemampuan peserta didik difasilitasi dan/atau disediakan oleh pemerintah daerah sesuai dengan kebutuhan satuan pendidikan”. (Prof. Dr. Anwar arifin, Paradigma baru pendidikan nasional, Jakarta: Balai Pustaka. 2005, Hal 225.)

Guru adalah seorang professional dan bukan hanya sekedar sebagai seorang pahlawan tanpa tanda jasa yang tidak mempedulikan aspek ekonomis dari profesinya itu. Dalam peningkatan kemampuan profesionalnya guru yang saintis seperti yang disebutkan di atas perlu dibekali dengan sekelompok kompetensi yang relevan dengan kemajuan ilmu pengetahuan serta era informasi dalam mengantar pesereta didik mengenal, mencari dan mencernakan informasi- informasi yang diperoleh sendiri.

H. MENYUSUN RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH (RPS)

Sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan, sekolah bersatu dalam menentukan kebijakan sekolah dalam melaksanakan kebijakan pendidikan sesuai arah kebijakan pendidikan yang telah ditentukan oleh pemerintah. Sebagai penyelenggara dan pelaksana kebijakan pendidikan nasional, sekolah bertugas menjabarkan kebijakan pendidikan menjadi program-program operasional penyelenggaraan pendidikan di masing-masing sekolah.

Maka dari itu sekolah harus menyusun rencana pengembangan sekolah agar proses pendidikan berjalan dengan efektif dan efisien. Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) merupakan salah satu wujud dari salah satu fungsi manajemen sekolah yang amat penting yang harus dimiliki sekolah. RPS berfungsi untuk memberi arah dan bimbingan bagi para pelaku sekolah dalam rangka menuju tujuan sekolah yang lebih baik (peningkatan, pengembangan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan.

1. Program-program penyusunan rencana dan pengembangan sekolah,

Program tersebut terdiri dari:

- a. Menyusun visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah. Penyusunan ini amat penting sebagai modal dasar yang harus dimiliki sekolah. Ini merupakan bukti kemandirian awal yang harus ditunjukkan oleh sekolah
- b. Menyusun rencana kegiatan mingguan, bulanan, semesteran, serta tahunan yang sesuai dengan arah kebijakan serta kurikulum yang telah ditetapkan, baik tingkat pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota.
- c. Menetapkan kegiatan intra kurikuler dan ekstra kurikuler yang akan diadakan oleh sekolah
- d. Pengadaan sarana dan prasarana termasuk buku pelajaran dapat diberikan kepada sekolah, dengan memperhatikan standar ketentuan yang ada. Pemilihan dan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan di sekolah dapat dilaksanakan oleh sekolah dengan tetap mengacu pada standar dan pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah pusat, provinsi atau kota
- e. Penyusunan rancangan anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS). Dalam fungsinya sebagai otonom, sekolah berperan menyusun RAPBS setiap akhir tahun ajaran untuk digunakan dalam tahun ajaran berikutnya.
- f. Menyusun rencana seminar-seminar pendidikan untuk para guru, agar menjadi guru yang berkualitas.

Semua penyusunan tersebut harus berdasarkan kesepakatan orangtua dan masyarakat yang tergabung dalam komite sekolah, serta seluruh warga sekolah ikut terlibat secara aktif dalam menyusun program kerja sekolah.

2. Tujuan Perencanaan Pendidikan dan Perencanaan Sekolah

Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) disusun dengan tujuan untuk:

- a. menjamin agar perubahan/tujuan sekolah yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan tingkat kepastian yang tinggi dan resiko yang kecil.

- b. mendukung koordinasi antar pelaku sekolah.
- c. menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi, dan sinergi baik antar pelaku sekolah, antarsekolah dan dinas pendidikan kabupaten/kota, dan antarwaktu.
- d. menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, dan pengawasan.
- e. mengoptimalkan partisipasi warga sekolah dan masyarakat, dan menjamin tercapainya penggunaan sumber-daya secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan.
- f. sebagai dasar ketika melaksanakan monitoring dan evaluasi pada akhir program

3. Proses Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)

RPS sebaiknya disusun secara bersama-sama antara pihak sekolah (KS dan guru), dengan stakeholder (pihak yang berkepentingan) seperti: Komite sekolah, tokoh masyarakat, dan pihak lain yang peduli pendidikan di sekitar sekolah. Dalam penyusunan RPS ini diharapkan diterapkan prinsip-prinsip sbb:

- a. Partisipatif, hal ini mendorong dan melibatkan tiap warga untuk menggunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, sehingga warga merasa memiliki dan ikut bertanggung jawab terhadap kemajuan sekolah.
- b. Transparan, hal ini diperlukan dalam rangka menciptakan kepercayaan timbal balik antar stakeholder melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.
- c. Akuntabel, segala pelaksanaan rencana dan kegiatan diusahakan dapat meningkatkan akuntabilitas (pertanggunggugatan) para pengambil keputusan dalam segala bidangyang menyangkut kepentingan masyarakat luas.
- d. Berwawasan ke depan, karena RPS adalah suatu rencana yang disusun untuk mencapai tujuandi masa depan, perlu diingat bahwa segala sesuatu haruslah disusun denganmempunyai wawasan yang luas dan kedepan.
- e. Spesifik, Terjangkau, dan Realistis, sebaiknya dalam menyusun RPS, sekolah mengacu pada hal yang sesuai kebutuhan sekolah masing-masing, tidak terlalu muluk, dan berpijak pada kenyataan yang ada (kemampuan sumber daya: manusia, keuangan, dan material)

4. Langkah-langkah Penyusunan RPS: Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Operasional (Renop)

RPS berisi dua rencana pengembangan pendidikan ditinjau dari jangka waktunya, yaitu Rencana Strategis (Renstra) Sekolah dalam jangka menengah (lima tahunan) dan Rencana Operasional (Renop) Sekolah dalam jangka pendek (satu tahunan). Renstra menggambarkan

suatu perencanaan pengembangan sekolah yang menggambarkan tentang program-program sekolah yang akan dilaksanakan dan dicapai selama kurun waktu lima tahun.

a. langkah penyusunan Renstra dalam RPS:

Secara lebih rinci dalam pentahapan proses penyusunan RPS adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis lingkungan strategis sekolah
2. Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah saat ini
3. Melakukan analisis situasi pendidikan sekolah yang diharapkan 5 tahun kedepan
4. Menentukan kesenjangan antara situasi pendidikan sekolah saat ini dan yang diharapkan 5 tahun kedepan
5. Merumuskan visi
6. Merumuskan misi sekolah
7. Merumuskan tujuan sekolah selama lima (5) tahun ke depan
8. Merumuskan program-program strategis untuk mencapai tujuan jangka menengah (5 tahun)
9. Menentukan strategi pelaksanaan
10. Menentukan *milestone* (*output* apa dan kapan dicapainya)
11. Menentukan rencana biaya (alokasi dana)
12. Membuat rencana pemantauan dan evaluasi

b. Langkah-langkah Penyusunan Renop dalam RPS:

Renop disusun berdasarkan Renstra, dan tidak boleh menyimpang dari Renstra. Sehingga antara Renstra dan Renop harus terkait dan ada benang merahnya. Renstra dan Renop inilah yang selanjutnya akan dipergunakan sebagai dasar untuk melakukan monitoring dan evaluasi, pembinaan, dan pembimbingan oleh berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah. Adapun langkah-langkah penyusunan Renop adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis lingkungan operasional sekolah
2. Melakukan analisis pendidikan sekolah saat ini
3. Melakukan analisis pendidikan sekolah 1 tahun kedepan (yang diharapkan)
4. Merumuskan kesenjangan antara pendidikan sekolah saat ini dan satu (1) tahun kedepan
5. Merumuskan tujuan tahunan/tujuan jangka pendek (sasaran)
6. Mengidentifikasi urusan-urusan sekolah yang perlu dilibatkan untuk mencapai setiap sasaran dan yang masih perlu diteliti tingkat kesiapannya

7. Melakukan analisis SWOT (mengenal tingkat kesiapan masing-masing urusan sekolah melalui analisis SWOT)
8. Menyusun langkah-langkah pemecahan persoalan, yaitu mengubah ketidaksiapan menjadi kesiapan urusan sekolah.
9. Menyusun rencana program sekolah
10. Menentukan *milestone* (output apa & kapan dicapai)
11. Menyusun rencana biaya (besar dana, alokasi, sumber dana)
12. Menyusun rencana pelaksanaan program
13. Menyusun rencana pemantauan dan evaluasi
14. Membuat jadwal pelaksanaan program
15. Menentukan penanggungjawab program/kegiatan

I. KESIMPULAN

Manajemen sekolah adalah suatu proses kerjasama dalam merencanakan (planning), mengorganisasi (organizing), memimpin (leading), dan mengendalikan (controlling) sekolah dengan sistematis, sistemik dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Dalam manajemen sekolah memberikan kewenangan penuh kepada sekolah dan guru dalam mengatur pendidikan dan pengajaran, merencanakan, mengorganisasi, mengawasi, mempertanggung jawabkan, mengatur serta memimpin sumber-sumber daya serta barang-barang untuk membantu pelaksanaan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan sekolah. Dan setiap tindakan diperlukan seorang pemimpin yang bisa memanaj semua itu, yaitu kepala sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah sebagai penentu arah kebijakan sekolah harus bisa mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif dan efisien dan memenuhi kriteria-kriteria menjadi pemimpin sekolah. Juga memiliki ketrampilan konseptual, ketrampilan manusiawi, dan ketrampilan teknik.

Program-program penyusunan rencana dan pengembangan sekolah tersebut terdiri dari : Menyusun visi, misi, strategi, tujuan, logo, lagu, dan tata tertib sekolah. Menyusun rencana kegiatan mingguan, bulanan, semesteran, serta tahunan yang sesuai dengan arah kebijakan serta kurikulum yang telah ditetapkan Menetapkan kegiatan intra kurikuler dan ekstra kurikuler.

BAB VII

RENCANA PENGEMBANGAN SEKOLAH

A. Pendahuluan

Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) merupakan salah satu wujud dari salah satu fungsi manajemen sekolah yang amat penting, yang harus dimiliki sekolah untuk dijadikan sebagai panduan dalam menyelenggarakan pendidikan di sekolah, baik untuk jangka panjang (20 tahun), menengah (5 tahun) maupun pendek (satu tahun)

Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) memiliki fungsi amat penting guna memberi arah dan bimbingan bagi para pelaku sekolah dalam rangka pencapaian tujuan sekolah yang lebih baik (peningkatan, pengembangan) dengan resiko yang kecil dan untuk mengurangi ketidakpastian masa depan

Standar Nasional Pendidikan (standar kelulusan, kurikulum, proses, pendidikan dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, pengelolaan, dan penilaian pendidikan) merupakan substansi penting dalam sistem pengelolaan sekolah yang harus direncanakan sebaik-baiknya dan diakomodir dalam penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah.

B. Pengertian RPS

Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) adalah sebuah dokumen perencanaan yang dibuat oleh “sekolah” untuk mengadakan perubahan fisik dan nonfisik sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan sekolah. RPS menggambarkan peta perjalanan perubahan sekolah dari suatu kondisi sekarang menuju kondisi yang lebih baik dan lebih menjanjikan dalam kurun waktu 5 tahun ke depan.

RPS menggambarkan sekolah sebagai suatu sistem dan bagian dari suatu sistem yang lebih luas yang berinteraksi secara berkesinambungan, memperoleh masukan dari masyarakat dan memberikan output kepada masyarakat. Sehingga mutu pelayanan sekolah sangat tergantung dari input yang diterimanya dan proses yang dikerjakannya. Oleh karena itu jika pelayanan sekolah ingin ditingkatkan maka input dan proses dalam sekolah itu harus disempurnakan.

Perencanaan (*planning*), pengorganisasian[1] (*organizing*), menggerakkan atau memimpin (*actuating* atau *leading*), dan pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi-fungsi yang harus dijalankan dalam proses manajemen. Jika digambarkan dalam sebuah siklus, perencanaan merupakan langkah pertama dari keseluruhan proses manajemen tersebut. Perencanaan dapat dikatakan sebagai fungsi terpenting diantara fungsi-fungsi manajemen lainnya. Apapun yang dilakukan berikutnya dalam proses manajemen bermula dari perencanaan. Daft (1988:100) menyatakan :

“When planning is done well, the other management functions can be done well.”

Perencanaan pada intinya merupakan upaya pendefinisian kemana sebuah organisasi akan menuju di masa depan dan bagaimana sampai pada tujuan itu. Dengan kata lain, perencanaan berarti pendefinisian tujuan yang akan dicapai oleh organisasi dan pembuatan keputusan mengenai tugas-tugas dan penggunaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan itu. Sedangkan rencana (*plan*) adalah hasil dari proses perencanaan yang berupa sebuah cetak biru (*blueprint*) mengenai alokasi sumber daya yang dibutuhkan, jadwal, dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan dalam rangka pencapaian tujuan.

Dalam pengertian tersebut, tujuan dan alokasi sumber daya merupakan dua kata kunci dalam sebuah rencana. Tujuan (*goal*) dapat diartikan sebagai kondisi masa depan yang ingin diwujudkan oleh organisasi. Dalam organisasi, tujuan ini terdiri dari beberapa jenis dan tingkatan. Tujuan pada tingkat yang tertinggi disebut dengan tujuan strategis (*strategic goal*), kemudian berturut-turut di bawahnya dijabarkan menjadi tujuan taktis (*tactical objective*) kemudian tujuan operasional (*operational objective*). Tujuan strategis merupakan tujuan yang akan dicapai dalam jangka panjang, sedangkan tujuan taktis dan tujuan operasional adalah tujuan jangka pendek yang berupa sasaran-sasaran yang terukur.

Perencanaan[2] pengembangan sekolah (*school development planning*) merupakan proses pengembangan sebuah rencana untuk meningkatkan kinerja sebuah sekolah secara berkesinambungan. Perbedaan pokok rencana pengembangan dengan rencana lainnya terletak pada tujuan. Sedangkan hierarki tujuan dan rencana sebagaimana telah diuraikan di atas juga berlaku dalam rencana pengembangan.

C. Tujuan Penyusunan RPS

Penyusunan RPS bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai kegiatan-kegiatan apa yang harus dikerjakan oleh sekolah dalam mencapai perubahan yang diinginkan khususnya dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan sekolah di bidang pembelajaran sesuai dengan potensi dan harapan komunitas setempat sehingga dapat :

1. Mengenal kondisi sekolah yang ada dalam fungsinya memberikan pelayanan pembelajaran kepada warga masyarakat.
2. Menetapkan tujuan/perubahan yang realistis.
3. Mengenal masalah-masalah dan kendala yang dihadapi sekolah.
4. Mampu menemukan penyebab masalah-masalah yang dihadapi sekolah.
5. Menyusun saran-saran pemecahan masalah dalam bentuk pilihan-pilihan pemecahan masalah.
6. Menganalisis setiap saran pemecahan masalah sehingga menemukan pilihan pemecahan masalah yang terbaik bagi sekolah dengan mempertimbangkan dukungan yang ada.
7. Dengan pilihan pemecahan masalah terbaik menyusun rencana pengembangan /perubahan sekolah dalam jangka waktu lima tahun.
8. Melakukan perhitungan rencana pembiayaan.
9. Menetapkan sumber-sumber daya (dana, tenaga dan sarana) untuk membiayai rencana pengembangan sekolah.
10. Menyusun Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

D. Kekhasan RPS

RPS memiliki kekhasan sebagai berikut :

1. Singkat, padat dan mudah dipahami.

RPS merupakan dokumen rencana pengembangan sekolah yang disusun secara singkat, lengkap dan jelas. RPS memuat gambaran profil sekolah yang padat, berisi dan mudah dipahami. Sehingga RPS tidak merupakan dokumen yang tebal.

2. Realistik dan Operasional.

RPS memuat rencana perubahan sekolah yang sangat realistik. RPS tidak berisi angan-angan kosong yang indah tetapi mustahil dicapai. Realistik harus dilihat dari aspek waktu, sumber-sumber yang mendukung (dana, tenaga, fasilitas, dan teknologi). Oleh karena itu RPS adalah dokumen yang bersifat operasional.

3. Komprehensif

RPS mencakup seluruh aspek dan komponen sekolah yang hendak dikembangkan menuju suatu capaian yang diharapkan. Oleh karena itu RPS menggunakan pendekatan sistem dalam mengkaji persoalan yang dihadapi dan dalam memberikan saran pemecahan masalah yang harus diikuti. RPS mempertimbangkan aspek-aspek sosial, budaya ekonomi masyarakat, kependudukan dan lingkungan di sekitar sekolah.

4. Partisipasi masyarakat

RPS disusun dengan melibatkan keikutsertaan masyarakat dengan cara mengajak unsur-unsur yang ada dalam masyarakat/komunitas seperti tokoh masyarakat, tokoh agama, komite sekolah perwakilan dunia usaha dan lain-lain. Keikutsertaan mereka dimaksudkan untuk memperoleh masukan-masukan (dapat berbentuk materiil maupun moril) dari masyarakat, menumbuhkan rasa tanggung jawab juga untuk membangun rasa kebersamaan serta rasa kepemilikan terhadap sekolah.

5. Berbasis data dan Informasi

RPS disusun berdasarkan data dan informasi yang akurat, aktual, relevan dan lengkap. Oleh karena itu mulai dari perumusan masalah, penetapan sasaran-sasaran serta rencana pengembangan secara keseluruhan didukung oleh data dan informasi.

6. Pengawasan dan umpan balik melalui pemantauan dan evaluasi.

Dalam RPS disertakan pula sistem pengawasan dan pengendalian serta pembinaan agar tujuan yang telah digariskan dapat dicapai secara maksimal. Oleh karena itu pelaksanaan RPS akan dipantau dan dievaluasi baik secara internal maupun secara eksternal. Pihak pemantau dan evaluator akan memberikan masukan-masukan guna menghindari penyimpangan-penyimpangan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja.

7. RPS merupakan dokumen yang mengikat para *stakeholder* sekolah, ia menjadi milik dan komitmen bersama para *stakeholder*. [3]

E. Proses Penyelenggaraan Sekolah

Proses penyelenggaraan sekolah kiat manajemen sekolah dalam mengelola masukan-masukan agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan atau output sekolah. Slamet (2003:3) menyatakan bahwa proses adalah berubahnya “sesuatu” menjadi “sesuatu yang lain”. Sesuatu

yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedangkan sesuatu dari hasil proses disebut output. Proses berlangsungnya sekolah intinya adalah berlangsungnya pembelajaran, yaitu terjadinya interaksi antara siswa dengan guru yang didukung oleh perangkat lain sebagai bagian dari keberhasilan proses pembelajaran. Day dukung tersebut adalah satu kesatuan aksi yang menciptakan sinergi proses belajar mengajar, yaitu:

1. Proses kepemimpinan yang menghasilkan keputusan-keputusan kelembagaan, pemotivasian staf, dan penyebaran inovasi;
2. Proses manajemen yang menghasilkan aturan-aturan penyelenggaraan pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, pengkoordinasian kegiatan, memonitoring, dan evaluasi.

Proses sekolah dalam dimensi kepemimpinan adalah menghasilkan keputusan kelembagaan yang terjadi sebagai keputusan partisipatif atau keputusan bersama antara kepala sekolah, guru, siswa, orang tua siswa, para ahli dan orang-orang yang berkepentingan terhadap pendidikan (stakeholder). Keputusan tentang bagaimana berlangsungnya sekolah didasarkan atas partisipasi diharapkan dapat menumbuhkan “rasa memiliki” bagi semua kelompok kepentingan sekolah. Perlibatan kelompok kepentingan sekolah dalam proses pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, yurisdiksi, dan relevansinya dengan tujuan pengambilan keputusan.

Penyelenggaraan sekolah dari dimensi kepemimpinan ini adalah terjadinya pemotivasian terhadap staf agar mereka terus semangat bekerja dan menghasilkan karya yang berguna dan bermutu. Diera global ini, dituntut keahlian yang harus terus dikembangkan seiring dengan inovasi-inovasi yang ditemukan dalam bidang pendidikan. Oleh karena itu, kepala sekolah pun dituntut agar dapat melaksanakan tugasnya sebagai agent of change yang selalu berupaya untuk terjadinya difusi inovasi pada staf.

Di samping proses kepemimpinan, disekolah sangat banyak kegiatan yang perlu ditata dan perlu dikoordinasikan. Oleh karena itu, terjadi proses manajemen yang menangani kompleksitas yang terjadi di sekolah. Menurut Roe (1980) dan Norton (1985), pengelolaan program sekolah adalah pengkoordinasian dan penyerasian program sekolah secara holistik dan integratif yang meliputi :

1. Perencanaan, pengembangan dan evaluasi program;
2. Pengembangan kurikulum;

3. Pengembangan proses belajar mengajar;
4. Pengelolaan sumber daya manusia (guru, konselor, karyawan, dan sebagainya),
5. Pelayanan siswa
6. Pengelolaan fasilitas
7. Pengelolaan keuangan
8. Pengelolaan hubungan sekolah-masyarakat
9. Perbaikan program.

Langkah lain yang tidak dapat dilewatkan dalam proses sekolah adalah proses monitoring dan evaluasi sebagai langkah untuk memperoleh kejelasan tentang output yang akan dicapai. Monitoring dilakukan sebagai upaya sekolah untuk mengetahui pelaksanaan proses, apakah berjalan sesuai dengan rencana atau telah menyimpang sebagai bahan evaluasi atau penilaian terhadap aspek-aspek yang terjadi dalam pelaksanaan program.

F. Landasan Hukum Penyusunan RPS

Adapun landasan hukum yang dipergunakan untuk penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) adalah sebagai berikut :

1. UU no. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 4 (pengelolaan dana pendidikan berdasar pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik),
2. PP no. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 53 (setiap satuan pendidikan dikelola atas dasar rencana kerja tahunan yang merupakan penjabaran rinci dari rencana kerja jangka menengah satuan pendidikan yang meliputi masa 4 tahun),
3. Tuntutan kebutuhan masyarakat terhadap kualitas pendidikan murid, serta
4. Tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS).[4]

G. Kriteria RPS Yang Baik

Hasil evaluasi ini akan digunakan sebagai masukan bagi pengambilan keputusan sekolah.[5]

Suatu perencanaan pengembangan dapat dikatakan baik apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Keluasan, cakupan, dan ketajaman analisis lingkungan strategis sekolah,

- b. Keluasan, cakupan, dan ketajaman analisis situasi pendidikan sekolah saat ini,
- c. Kualitas dan kuantitas situasi pendidikan sekolah yang di harapkan.
- d. Analisis kesesuaian
- e. Kelengkapan elemen Renstra
- f. Cakupan jenis perencanaan (pemerataan, kualitas, efisiensi, relevansi dan kapasitas)
- g. Kemanfaatan serta kesesuaian Renstra dan Renop dengan permasalahan pendidikan
- h. Kelayakan strategi implementasi Renstra dan Renop
- i. Kelayakan rencana monitoring dan evaluasi
- j. Kecukupan, kemutakhiran, dan kerelevansian data
- k. Kelayakan anggaran antara rencana pendidikan, pendapatan, dan rencana pembelajaran
- l. Tingkat partisipasi dan keinklusifan unsur-unsur yang terkait dengan perencanaan Sustainability SDM, EMIS, dana pendukun , dsb
- m. Sistem, proses/prosedur, dan mekanisme penyusun RPS
- n. Kelengkapan elemen Renop

H. Kesimpulan

Rencana Pengembangan Sekolah (RPS) adalah sebuah dokumen perencanaan yang dibuat oleh “sekolah” untuk mengadakan perubahan fisik dan nonfisik sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan sekolah. RPS menggambarkan peta perjalanan perubahan sekolah dari suatu kondisi sekarang menuju kondisi yang lebih baik dan lebih menjanjikan dalam kurun waktu 5 tahun ke depan.

RPS menggambarkan sekolah sebagai suatu sistem dan bagian dari suatu sistem yang lebih luas yang berinteraksi secara berkesinambungan, memperoleh masukan dari masyarakat dan memberikan output kepada masyarakat. Sehingga mutu pelayanan sekolah sangat tergantung dari input yang diterimanya dan proses yang dikerjakannya. Oleh karena itu jika pelayanan sekolah ingin ditingkatkan maka input dan proses dalam sekolah itu harus disempurnakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2008.
- Siswanto, *Pengantar Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011.
- Anwar Yasin. *Standar Kemampuan Profesional Guru SD*. IKIP Malang , 1998
- Bobbi De Porter dan Mike Hernacki. *Quantum Learning. Membiasakan Belajar Nyaman dan Menyenangkan*. Bandung : Penerbit Kaifa, 2001
- Ali Imran, *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta : Pustaka Jaya, 1995
- Ali.. *Guru Dalam Proses Belajar Mengajar*. Bandung: Sinar Baru, 1984
- Chriss Lee, Edisi June. *Beyond Team Work. Training, The Magazine of Human Resource Development*. 1990
- Dharma Agus. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan proses* (Terjemahan). Jakarta: Erlangga. .1992
- Dinas Pendidikan Propinsi Jawa Barat. *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*. Bandung , 2002
- Depdikbud.. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka, 1996
- Departemen Pendidikan Nasional, *Panduan Manajemen Sekolah*, Proyek Peningkatan mutu Guru Kelas SD Setara D.II Jakarta, 2000
- Engkoswara. 1987. *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Depdikbud
-, *Dasar-dasar Metodologi Pengajaran*, Jakarta: Bina Aksara , 1984
-, *Membina Indonesia Merdeka Melalui pendidikan*. Bandung: Yayasan Amal Keluarga. 1998
- Fasli Jalal dan Dedi Supriadi. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Jakarta : Depdiknas-Bapenas-Adicetakaryanusa, 2001
- GBHN, TAP Nomor : II/MPR/1993
- Hadari Nawawi.. *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Masagung, 1992
- Harry King dalam Sugiyono, *Metodologi Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta, 2000
- Idochi Anwar dan Yayat Hidayat Amir. *Administrasi Pendidikan, Teori, Konsep dan Isu*. UPI Bandung, 2000
- I.G.A.K. Wardani. *Pemantapan Kemampuan Mengajar*. Jakarta : Depdikbud, 1998

- Ivor.K.Davies. *Pengelolaan Belajar*. Jakarta : CV. Rajawali, 1991
- Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan* .Jakarta:PT. Grafindo Persada. 1998
- Keith Davis. *Human Behaviour at Work Organijational Behaviour 9Six th Education*).
Newyork Mc. Grew-bil Graw-Hil, Inc
- Kartini Kartono.*Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Grafindo Persada, 1998
- Levinson dalam Cascio, 1992
- Lierberman. *Education as a Profesion*.New Jersey : Prentice Hall. . 1987
- Mondy dan Noe, *HumanResource Management*, Massachusetts : Allyn & Bacon. , 1991
- Moch. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*. Bandung : Remaja Rosdakarya. , 2000
- Milton R. Charles.. *Human Behaviour in Organizatiaons, three levels of Behaviour New Jersey, Prentice Inc*. 1981
- M. Riva'i.. *Aneka Kapita Pendidikan dan Keguruan*. IKIP Bandung. 1982
- Mohamad Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku*.Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 1999
- Made Pidarta., *Manajemen Pendidikan*. Jakarta : PT. Bina Aksara, 1988
- Mulyadi. *Perumusan Misi, Visi , core Biliefss dan Core Values Organisasi*.Majalah Manajemen Usahawan Indonesia. NO. 01/Th.XXVII/Jam 98, 1998
- Mr. William. London Heineman. *Performance Appraisal in Management* . 1972
- Miftah Thoha. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta. CV. Rajawali, 1983
- Mulyasa, E, 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. PT. Remaja Rosdakarya : Bandung
- Nanang Fattah. *Landasan Pendidikan*. Bandung PT. Remaja Karya, 2001
- Nasution, *Didaktik : Azas-azas Mengajar*, IKIP Bandung, 1977
- Nanang Fatah. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung .: PT. Remaja Rosda karya. . 2001
- Peter Salim.. *Websters New World Dictionary for Indonesia Users English Indonesian*. Jakarta : Modern English Press. 1993

- R. Iyeng Wiraputra..*Administrasi Pendidikan, Teori, praktek, dan Aspek-aspek Manusiawi*. IKIP Bandung. 1980
- R. Iyeng Wiraputra. *Aneka Masalah Pendidikan dan Kepemimpinan* Fakultas Ilmu Pendidikan . IKIP Bandung, 1982
- Sugeng Santoso, *Problematic Pendidikan dan Cara Pemecahannya*. Jakarta Kreasi Pena Gading, 2000
- Sanusi. *Studi Pengembangan Model Pendidikan Profesional Tenaga Kependidikan*. PPS IKIP Bbandung, 1990
- Soebagioatmodiwiryo. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : PT. Ardadizya-Jaya, 2000
- Sutjipto dan Basori Mukti. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta : Depdikbud Dirjen Dikti.,1993
- Sondang P.Siagian. *Organisasi Kepemimpinan dan perilaku Administrasi*, Jakarta:Gunung Agung, 1992
- Sondang P.Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara, 1999
- Siti Aminah Ansoriah. *Kualitas Kinerja Kepala Sekolah*. Tesis PPS IKIP Bandung, 1999
- Stogdil, dalam Wahjosumidjo. 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta :Ghalia Indonesia. , 1984
- Sondang P.Siagian.1994. *Teori dan Praktek Kepemimpinan* .Jakarta:Penerbit Rhineka Cipta.h.192 Terry G.R. *Principle Of Management*.(New York: Richard.D. Irwin, Inc.1977).
- Tabrani Rusyan.. *Pendekatan dalam Proses Belajar Mengajar*.Bandung: Remaja Karya, 1989
- Udin. S. Winataputra. *Strategi Belajar Mengajar*, Depdikbud. Jakarta , 1998
- Yatim Riyanto, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya : Penerbit SIC, 2001
-, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Surabaya : SIC , 2001
- Virgil. K. Rowlan. *Manajerial Profesional Standars*. New York The Hadon Craftsmen. Inc. 1960
- William B. Castetter. *The Personnel Function In Educational Administration*. New York : Mac Milan Publishing Co , 1981
- Wardiman Djojonegoro, *Visi dan Strategi Pembangunan Pendidikan untuk Tahun 2020 Tuntutan terhadap Kualitas*, Bandung : Mimbar Pendidikan IKIP Bandung, 1995

