

ADMINISTRASI SUPERVISI PENDIDIKAN DI SEKOLAH

Emilda Prasiska & Jarkawi





ISBN 978-623-7583-78-3



9 786237 583783

ADMINISTRASI DAN SUPERVISI DI LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL

Emilda Prasiska & Jarkawi



**UNIVERSITAS ISLAM KALIMANTAN
MUHAMMAD ASRYAD AL-BANJARI
BANJARMASIN**

2021

ADMINISTRASI DAN SUPERVISI DI LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL

Penulis :

Emilda Prasiska dan Jarkawi

Editor :

Akhmad Rizkhi Ridhani, M.Pd

Penyunting :

Normansyah, M.AP

Desain Sampul dan Tata Letak :

Ahmad Habibi

Penerbit :

Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-
Banjari Banjarmasin

Redaksi :

Jl. Adhyaksa No.2 Kayutangi Banjarmasin 70123

Cetakan Pertama 2021

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Dengan menghaturkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT berkat Rahmat serta Hidayah-Nya Buku “*Administrasi dan Supervisi Di Lembaga Pendidikan Formal*” ini dapat penulis selesaikan. Sholawat selalu senantiasa kita ucapkan atas junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Buku ini berisikan tentang hal-hal terkait dengan Administrasi dan Supervisi pendidikan yang berguna untuk menambah khasanah pengetahuan bagi para mahasiswa Keguruan dan Ilmu Pendidikan khususnya, serta pengambil kebijakan seperti tenaga kependidikan termasuk pengawas, kepala sekolah, dosen dan guru.

Buku ini akan terus berkembang agar mencapai tingkatan kedalaman dan keluasan yang memadai sebagai sumber belajar. Untuk itu, maka koreksi, komentar, dan saran bagi pembaca sangat diharapkan untuk kepentingan pengembangan dan penyempurnaan-nya. Sekecil apapun bentuknya akan sangat dimanfaatkan bagi penulis.

Banjarmasin, Juni 2021
Penulis,

Emilda Prasiska & Jarkawi

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN.....	i
HALAMAN IDENTITAS.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I KONSEP SUPERVISI DALAM DUNIA PENDIDIKAN	
A. Pendahuluan.....	1
B. Pengertian Supervisi Dunia Pendidikan.....	6
C. Tujuan Supervisi Dunia Pendidikan	12
D. Prinsip Supervisi Dunia Pendidikan	14
E. Fungsi, Peran dan Objek Supervisi Dunia Pendidika...21	
F. Pentingnya Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia	32
G. Langkah dan Teknik Supervisi Pendidikan	34
Rangkuman	36
Daftar Pustaka.....	38
BAB II MODEL, PENDEKATAN, DAN TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN	
A. Pendahuluan.....	40
B. Pengertian Supervisi	41
C. Fungsi Supervisi Pendidikan.....	43
D. Strategi Supervisi Pendidikan.....	47
E. Model, Pendekatan Dan Teknik Supervisi.....	48
Rangkuman	76
Daftar Pustaka.....	77
BAB III MODEL, PENDEKATAN, DAN TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN	

A. Pendahuluan	78
B. Tujuan dan Fungsi Pembahasan.....	79
C. Model-Model Supervisi	80
D. Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan	89
Rangkuman	109
Daftar Pustaka	111

BAB IV JENIS-JENIS ADMINISTRASI DALAM PENDIDIKAN

A. Pendahuluan	112
B. Jenis Admisnistrasi dalam Pendidikan Sekolah.....	114
C. Komponen, Aturan, Mekanisme, Dan Tata Kerja Kelembagaan Pendidikan	118
D. Proses Adminitrasi Ketatausahaan	131
Rangkuman	148
Daftar Pustaka	149

BAB V KOMONEN ATURAN, MEKANISME, DAN TATA KERJA KELEMBAGAAN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan	150
B. Administrasi Sarana Prasarana Sekolah.....	152
C. Administrasi Keuangan Sekolah.....	157
D. Administrasi Hubungan Masyarakat.....	174
E. Komponen-Komponen Administrasi Sarana dan Prasarana Pendidikan	190
F. Proses Administrasi Sarana dan Prasarana di Sekolah.....	193
Rangkuman	198
Daftar Pustaka	200

BAB VI MASALAH DAN KEBIJAKSANAAN DALAM PENDIDIKAN

A. Pendahuluan	202
B. Konsep kebijakan dan kebijaksanaan	205
C. Pendekatan Kebijakan Dalam Pendidikan	208
D. Model-Model Kebijakan Dalam Pendidikan	207
E. Isu Dan Permasalahan Pendidikan Dewasa Ini	210
F. Usul Kebijakan Keselarasan Pendidikan	218
Rangkuman	231
Daftar Pustaka	234

BAB VII KEBIJAKAN PEMERINTAH MENGENAI OTONOMI DAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan	235
B. Pengertian Otonomi (Desentralisasi)	243
C. Perlunya Otonomi Pendidikan	244
D. Tujuan dan Manfaat Otonomi Pendidikan Otonomi	245
E. Prinsip Prinsip Otonomi Pendidikan Otonomi	246
F. Kebijakan Otonomi Pendidikan Secara Konseptual	247
G. Implementasi Kebijakan Pendidikan Grindle	256
H. Permasalahan Dalam Pelaksanaan Otonomi Pendidikan.....	257
I. Isi Kebijakan Pembiayaan Pendidikan.....	260
J. Analisis dan Implementasi Pembiayaan Pendidikan.....	263
Rangkuman	270
Daftar Pustaka	273

BAB VIII TIPE KEPEMIMPINAN, ASPEK ADMINISTRASI DAN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan	274
----------------------	-----

B. Tipe-tipe Kempimpinan	275
C. Konsep Dasar, Prinsip dan Model Kepemimpinan	283
D. Supervisi Pendidikan	298
Rangkuman	306
Daftar Pustaka	308

BAB IX PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN

A. Pendahuluan	309
B. Peran Kepala Sekolah	312
C. Kepala Sekolah sebagai Leader	316
D. Kepala Sekolah sebagai Supervisor	323
E. Kepala Sekolah Sebagai Manager	334
F. Kepala Sekolah Sebagai Administrator	337
G. Kepala Sekolah Sebagai Motivator.....	338
H. Kepala Sekolah Sebagai Educator	339
Rangkuman	340
Daftar Pustaka	343

BAB I

KONSEP SUPERVISI DALAM DUNIA PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

alam perkembangannya, pengawas satuan pendidikan lebih diarahkan untuk memiliki serta memahami bahkan dituntut untuk dapat mengamalkan apa yang tertuang dalam peraturan menteri tentang kepengawasan. Tuntutan tersebut salah satunya tentang kompetensi dalam memahami metode dan teknik dalam supervisi. Seorang supervisor adalah orang yang profesional ketika menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Guru adalah salah satu komponen sumber daya pendidikan memerlukan pelayanan supervisi. Pentingnya bantuan supervisi pendidikan terhadap guru berakar mendalam dalam kehidupan masyarakat. Untuk menjalankan supervisi diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan dalam peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar

menggunakan penglihatan mata biasa, sebab yang diamatinya bukan masalah kongkrit yang tampak, melainkan memerlukan kepekaan batin.

Seorang supervisor membina peningkatan mutu akademik yang berhubungan dengan usaha-usaha mennciptakan kondisi belajar yang lebih baik berupa aspek akademis, bukan masalah fisik material semata. Ketika supervisi dihadapkan pada kinerja dan pengawasan mutu pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada kepala sekolah dalam mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan dan memfasilitasi kepala sekolah agar dapat melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien.

Sege nap aspek kegiatan manusia pada dasarnya harus selalu berjalan melalui proses tertentu dalam mencapai tujuannya. Semua kegiatan kehidupan manusia tidak mungkin dapat berjalan dengan lancar, ekonomis efektif apabila di biarkan secara natural saja. Dalam hal ini, jawaban atas tantangan tersebut adalah perlunya penerapan sistem kerja administrasi ke dalam unsur-

unsur kegiatan di semua bidang kehidupan. Termasuk ke dalam lingkungan permasalahan ini adalah di selenggarakannya pendidikan sebagai salah satu sektor pembangunan nasional yang di dukung oleh sistem administrasi satu pengelolaan yang canggih, dengan harapan agar memperoleh hasil yang seoptimal mungkin.

Ilmu administrasi merupakan ilmu yang membicarakan mengenai berbagai usaha manusia dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta produktivitas kerja, aktivitas di dalam suatu organisasi, unit kerja maupun kelompok-kelompok tertentu, yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan". Usaha-usaha yang dimaksud terutama diarahkan untuk mendayagunakan sumber daya manusia di samping sumber daya lainnya agar dapat mencapai hasil kerja secara optimal.

Lembaga pendidikan formal, baik sekolah, madrasah maupun perguruan tinggi merupakan suatu pola kerja sama antar manusia yang saling melibatkan diri dalam suatu unit kerja tidak bisa terlepas dari kegiatan administrasi sebagaimana yang disebut. Pendidikan sebagai salah satu proses interaksi

manusia tidak terlepas dari jangkauan wawasan kerja administrasi ini. Pendidikan yang di kategorikan sukses apabila setiap jaringan kerjanya telah berjalan sesuai dengan rencana, dan mencapai sasaran dan tujuan yang sepadan dengan kadar atau secara filosofis sejalan dengan apa yang dicita-citakan dalam pendidikan.

Administrasi dipandang sama dengan konsep manajemen. Manajemen pendidikan terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan pendidikan. Secara sederhana manajemen pendidikan dapat diartikan sebagai manajemen yang diterapkan dalam bidang pendidikan dengan spesifikasi dan ciri-ciri khas yang berkaitan dengan pendidikan. Oleh karena itu pemahaman tentang manajemen pendidikan menuntut pula pemahaman tentang manajemen secara umum.

Secara morfologis kata “administrasi” berasal dari bahasa Latin yang terbentuk dari kata *Ad* dan *ministrare*. Kata *ad* mempunyai pengertian yang sama dengan kata *to* dalam bahasa Inggris berarti *ke* atau kepada *ministrare* mempunyai makna yang sama dengan istilah *to conduct*, *to lead* dan *to guide* atau mengarahkan, melayani, memimpin dan membimbing. Sedangkan

istilah *to administer* itu sendiri dalam bahasa Inggris mengandung beberapa pengertian yakni mengarahkan, mengatur, dan memelihara.

Kegiatan administrasi itu dilaksanakan dalam setiap kelompok kerja sama sejumlah manusia dalam berbagai bidang kehidupan termasuk di dalamnya bidang pendidikan. Oleh karena itu, administrasi pendidikan merupakan aplikasi ilmu administrasi dalam kegiatan pembinaan, pengembangan dan pengendalian usaha-usaha pendidikan yang diselenggarakan dalam bentuk kerja sama sejumlah orang dengan menggunakan segala sarana dan prasarana yang tersedia baik moral maupun material dan spiritual agar tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

Kegiatan administrasi juga merupakan usaha pengendalian rangkaian kegiatan kependidikan yang terarah pada pencapaian tujuan pendidikan yang hendak dicapai oleh kelompok kerja sama yang menyelenggarakan usaha kependidikan. Dengan demikian administrasi pendidikan bukanlah kegiatan kependidikan, akan tetapi adalah kegiatan pengendalian rangkaian kegiatan kependidikan agar berlangsung secara

efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Administrasi pendidikan adalah rangkaian kegiatan atau seluruh proses pengendalian usaha kerja sama sejumlah orang untuk mencapai tujuan pendidikan secara berencana dan sistematis yang di selenggarakan di lingkungan tertentu, terutama berupa lembaga pendidikan. Administrasi pendidikan adalah ilmu yang mempelajari penataan sumber daya untuk mencapai tujuan pendidikan.

Seperti mata kuliah di semester tiga yaitu Administrasi dan Supervisi Pendidikan yang di lakukan secara daring di rumah.

B. Pengertian Supervisi Dunia Pendidikan

Supervisi secara etimologis berasal dari bahasa inggris “*to supervise*” atau mengawasi. Menurut Merriam Webster’s Colligate Dictionary disebutkan bahwa supervisi merupakan „*A critical watching and directing*”. Beberapa sumber lainnya menyatakan bahwa supervisi berasal dari dua kata, yaitu “*superior*” dan “*vision*”. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah

digambarkan sebagai seorang “expert” dan “superior” , sedangkan guru digambarkan sebagai orang yang memerlukan kepala sekolah. Supervisi ialah suatu aktifitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif(Purwanto,2000). Manullang (2005) menyatakan bahwa supervisi merupakan proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengkoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Donny (2016) menyatakan bahwa supervisi merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas melayani peserta didik. Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi merupakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan teknis edukatif di sekolah, bukan sekedar pengawasan fisik terhadap fisik material.

Menurut Dadang (2010) supervisi merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berupa

proses belajar mengajar, pengawasan terhadap guru dalam mengajar , pengawasan terhadap situasi yang menyebabkannya. Aktivitas dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan pembelajaran untuk diperbaiki, apa yang menjadi penyebabnya dan mengapa guru tidak berhasil melaksanakan tugasnya baik. Berdasarkan hal tersebut kemudian diadakan tindak lanjut yang berupa perbaikan dalam bentuk pembinaan. Fungsi pengawasan atau supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau program yang telah digariskan, tetapi lebih dari itu. Supervisi dalam pendidikan mengandung pengertian yang luas. Kegiatan supervisi mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personel maupun material yang diperlukan untuk terciptanya situasi belajar-mengajar yang efektif, dan usaha memenuhi syarat-syarat itu.

Supervisi pendidikan didefinisikan sebagai proses pemberian layanan bantuan profesional kepada guru untuk meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas pengelolaan proses

pembelajaran secara efektif dan efisien (Bafadal, 2004:46). Dengan adanya pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah diharapkan memberi dampak terhadap terbentuknya sikap profesional guru. Sikap profesional guru merupakan hal yang amat penting dalam memelihara dan meningkatkan profesionalitas guru, karena selalu berpengaruh pada perilaku dan aktivitas keseharian guru. Perilaku profesional akan lebih diwujudkan dalam diri guru apabila institusi tempat ia bekerja memberi perhatian lebih banyak pada pembinaan, pembentukan, dan pengembangan sikap profesional.

Supervisi pendidikan berfungsi untuk mengembalikan dan mengoptimalkan sistem pendidikan di Indonesia. Namun pada pelaksanaannya, supervisi pendidikan masih terdapat beberapa kekurangan seperti supervisor yang belum bisa memaksimalkan tugasnya, kurangnya kesadaran akan pentingnya supervisi pendidikan untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas serta minimnya sarana prasarana untuk melaksanakan supervisi pendidikan. Rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia membutuhkan pengoptimalan

strategi pelaksanaan supervisi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Administrasi pendidikan adalah tindakan mengkoordinasikan perilaku manusia dalam pendidikan, agar sumber daya yang ada dapat ditata sebaik mungkin, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai secara produktif. Administrasi pendidikan merupakan manajemen pengelolaan seluruh kegiatan pendidikan sebagai pemandu jalannya proses pendidikan.

Dibawah ini dikemukakan beberapa pendapat menurut para ahli tentang supervisi pada bidang pendidikan :

1. NA. Ametembun dalam supervisi pendidikan merupakan rangkaian pembinaan kearah perbaikan situasi pendidikan. Pembinaan disini berupa bimbingan atau tuntutan kearah situasi pendidikan termasuk pengajaran pada umumnya, dan peningkatan mutu mengajar belajar yang seharusnya.
2. Ngalim Purwanto, dalam Administrasi Pendidikan “Supervisi merupakan suatu aktivitas pembinaan yang telah direncanakan untuk membantu para guru

dan pegawai lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif?.

Pendapat diatas dapat disimpulkan tenaga pendidik atau calon guru perlu memahami tentang pengertian dari supervisi pendidikan, dengan cara mengetahui unsur-unsur penting yang ada didalamnya. Bukan hanya memahami dengan mengetahui unsur-unsur penting saja akan tetapi juga perlu menjalankannya dalam kehidupannya sehari-hari. Unsur-unsur penting tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kegiatan pembinaan yang direncanakan
2. Pembaruan situasi pengajaran (belajar-mengajar)
3. Mengefektifkan peran para guru, pegawai sekolah, dan sumber lainnya
4. Pencapaian tujuan pendidikan lebih efektif dan efisien.

Dengan adanya 4 unsur-unsur penting tersebut dapat menjadi sebuah pengertian supervisi pendidikan yaitu suatu pembinaan yang telah direncanakan dalam perbaikan situasi pengajaran dengan lebih meningkatkan pendayagunaan sumber personel dan material dalam pencapaian tujuan tujuan pendidikan sesuai dengan

perkembangan zaman secara lebih efektif dan efisien. Artinya itu pembinaan ialah serangkaian pemberian bimbingan dan latihan bagi guru baik itu tenaga pendidik dan pegawai untuk meningkatkan kemampuan dalam tugas yang telah dipercayakan tersebut, supaya supervisi pendidikan itu mengarah pada perbaikan dalam pengajaran yang baik dan peningkatan mutu pengajaran lebih terjamin dalam pencapaian tujuan pendidikan yang diinginkan.

Dilihat dari pengertian Administrasi supervisi pendidikan sebelumnya merupakan serangkaian bentuk kegiatan pembinaan yang telah direncanakan bagi tiap personel dalam proses kerjasama, dibidang pendidikan dan peningkatan sumber daya manusia dalam rangka perbaikan situasi pengajaran yang terus akan berkembang seiring dengan berjalannya waktu untuk mencapai tujuan pendidikan lebih efektif dan efisien

C. Tujuan Supervisi Dunia Pendidikan

Menurut Ngalim Purwanto tujuan supervisi pendidikan antara lain:

1. Membantu guru dengan jelas dalam mencapai tujuan-tujuan Pendidikan
2. Membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar murid
3. Membantu guru dalam menggunakan media pembelajaran dan sumber-sumber belajar
4. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid
5. Membantu guru-guru baru disekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugasnya
6. Membantu guru-guru agar bisa optimal dalam melaksanakan tugas kelembagaan

Tujuan supervisi menurut Syukur :

1. Membantu guru melihat tujuan Pendidikan
2. Membantu guru dalam membimbing pengalaman pembelajaran
3. Membantu guru dalam penggunaan sumber belajar
4. Membantu guru dalam menggunakan metode pembelajaran
5. Membantu dalam hal penilaian
6. Pembinaan profesionalisme guru
7. Membantu guru dalam pembagian waktu

Menurut Mulyasa tujuan supervisi antara lain :

1. Mengembangkan iklim pembelajaran yang kondusif
2. Membantu guru dalam membimbing belajar siswa
3. Membantu guru dalam menggunakan media pembelajaran dan metode-metode pembelajaran.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka supervisi pendidikan bertujuan untuk membantu guru dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Membantu guru dalam menggunakan media pembelajaran dan sumber-sumber belajar lainnya. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid pada setiap tingkatannya pada bidang kognitif, afektif dan psikomotorik. Membantu guru-guru agar bisa optimal dalam melaksanakan tugas kelembagaan dalam bingkai keorganisasian yang mengarah kepada mutu lembaga.

D. Prinsip Supervisi Dunia Pendidikan

1. Prinsip Efisiensi

Administrator akan berhasil dalam tugasnya dalam menggunakan semua sumber daya, energi, dana dan fasilitas yang tersedia secara efisien.

2. Prinsip Manajemen

Administrator mendapatkan hasil yang paling efektif dan efisien dengan melakukan pekerjaan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan melakukan pemeriksaan (pengecekan)

3. Prinsip Utama Tugas Manajemen

Jika perlu untuk memilih, administrator cenderung memprioritaskan pekerjaan bedah dibandingkan dengan pekerjaan manajemen. Namun, itu tidak harus fokus hanya pada pekerjaan bedah. Karena jika hanya mencoba-coba dalam tugas operatif saja, maka pekerjaan akan ditinggalkan.

4. Prinsip Kepemimpinan Yang Efektif

Seorang administrator akan berhasil dalam tugasnya ketika ia memiliki gaya kepemimpinan yang efektif, yang adalah untuk memperhatikan hubungan antara orang, Task Manajer dan memperhatikan situasi dan keadaan. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu mempertahankan hubungan yang baik dengan bawahan mereka. Selain itu, juga harus memperhatikan pembagian dan penyelesaian tugas

untuk setiap anggota organisasi berdasarkan jenis pekerjaan.

5. Prinsip Kerja Sama

Administrator mengatakan itu berhasil dalam melakukan tugasnya ketika mampu mengembangkan kerja sama antara semua anggota.

Dari uraian diatas dapat kita ketahui, bahwa betapa banyak dan besarnya tanggung jawab seorang kepala sekolah sebagai supervisor. Oleh karna itu uraian diatas sejalan dengan yang uraikan oleh Ngalim Purwanto dalam bukunya Administrasi dan Supervisi Pendidikan bahwa Moh. Rifai, M. A., untuk menjalankan tindakan-tindakan supervisi sebaik-baiknya kepala sekolah hendaklah memperhatikan prinsi-prinsip berikut :

1. Supervisi hendaknya bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu pada yang dibimbing dan diawasi harus dapat menimbulkan dorongan untuk bekerja.
2. Supervisi harus didasarkan atas keadaan dan kenyataan yang sebenar- benarnya (reslistis, mudah dilaksanakan).

3. Supervisi harus sederhana dan informal dalam melaksanakannya.
4. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman kepada guru-guru dan pegawai-pegawai sekolah yang disupervisi.
5. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
6. Supervisi harus selalu memperhitungkan kesanggupan, sikap, dan mungkin prasangka guru-guru dan pegawai.
7. Supervisi tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan perasaan gelisah atau bahkan antipati dari guru-guru.
8. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan atau kekuasaan pribadi.
9. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan
10. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharapakan hasil, dan tidak boleh lekas merasa kecewa.
11. Supervisi hendaknya juga bersifat preventif, korektif, dan kooperatif.

Preventif berarti berusaha mencegah jangan sampai timbul hal-hal yang negatif. Sedangkan korektif yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah di perbuat. Dan kooperatif berarti bahwa mencari kesalahan- kesalahan atau kekurangan-kekurangan dan usaha memperbaikinya ndilakukan bersama-sama oleh supervisor dan orang-orang yang diawasi

Jika hal-hal tersebut di atas di perhatikan dan benar-benar dilaksanakan oleh kepala sekolah, agaknya dapat diharapkan setiap sekolah akan berangsur- angsur maju dan berkembang sehingga tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan

Dalam pelaksanaan supervisi, terdapat prinsip-prinsip yang harus dipenuhi dalam program supervisi. Prinsip yang harus dipenuhi ialah demokratis yang artinya semua guru berhak menyatakan pendapatnya dala penyusunan program supervisi. Prinsip kerjasama juga harus dipenuhi karena tanpa kerjasama yang baik maka program tersebut tidak akan berjalan sesuai denga yang diharapkan.

Dalam toeri lain juga menyebutkan tentang prinsip yang harus dipenuhi dalam program supervisi.

Pelaksanaan supervisi akademik perlu mengacu pada prinsip-prinsip yang ada dalam supervisi akademik. Menurut Dodd dalam buku Pnduan Supervisi Akademik Dirjen PMPTK (2010) dinyatakan bahwa sejumlah prinsip dalam supervisi akademik meliputi :

1. Praktis

Berkaitan dengan kemudahan dalam melaksanakan kegiatan supervisi sesuai dengan kondisi sekola.

2. Sistematis

Berkaitan dengan perencanaan program supervisi yang matang dan tujuan pembelajaran.

3. Objektif

Berkaitan dengan masukan sesuai aspek-aspek instrumen yang akan digunakan dalam supervisi.

4. Realitis

Berkaitan dengan kenyataan sebenarnya dalam melakukan supervisi

5. Antisipatif

Berkaitan dengan kemampuan dalam menghadapi masalah- masalah yang mungkin akan terjadi.

6. Konstruktif
Berkaitan dengan pengembangan kreativitas dan inovasi guru dalam mengembangkan proses pembelajaran.
7. Kooperatif
Berkaitan dengan kerja sama yang baik antara supervisor dan guru dalam mengembangkan pembelajaran.
8. Kekeluargaan
Berkaitan dengan pertimbangan saling asah, asih, dan asuh dalam mengembangkan pembelajaran
9. Demokrasi
Berkaitan dengan pemahaman bahwa supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi akademik.
10. Aktif
Berkaitan dengan keaktifan guru dan supervisor untuk berpartisipasi
11. Humanis
Berkaitan dengan kemampuan guru menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis,

terbuka,jujur, ajeg, sabar, antusias,dan penuh humor.

12. Berkesinambungan

Berkaitan dengan kesinambungan kegiatan supervisi akademik oleh kepala sekolah

13. Terpadu

Berkaitan dengan kesatuan dengan program pendidikan

14. Komprehensif

Berkaitan dengan pemenuhan ketiga tujuan supervisi akademik.

E. Fungsi, Peran dan Objek Supervisi Dunia Pendidikan

1. Fungsi

Fungsi supervisi menurut E. Mulyasa sebagai berikut :

- a. Mengkoordinir semua usaha sekolah
- b. Memperluas pengalaman guru
- c. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif
- d. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus

- e. Menganalisa situasi pembelajaran
- f. Memberikan pengetahuan dan skill kepada bawahan.

Supervisi pendidikan yang efektif secara operasional oleh Jerry dan Maka wimbang memiliki 9 fungsi :

a. Disiplin

Pelaksanaan supervisi (pendidikan dikatakan disiplin apabila pelaksanaan supervisi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dalam program kerja kepala sekolah secara berkesinambungan.

b. Memberi rasa aman kepada guru

Dalam hal ini pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan yang bersifat konstruktif dan bernuansa kekeluargaan.

c. Konstruktif

Pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah diharapkan mampu memberi sumbangsih pemikiran dan konsep untuk mengarahkan guru kepada peningkatan kompetensinya.

d. Kreatif

Indikator kreatif yang dimaksud di sini adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mengemas aktivitas supervisi dengan beberapa konsep baru yang kreatif.

e. Realistis

Artinya pelaksanaan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah menilai sesuai dengan fakta dan menyampaikan kepada guru yang bersangkutan juga sesuai dengan fakta. Seluruh kelebihan dan kekurangan guru disampaikan sesuai dengan fakta yang ditemukan.

f. Sederhana

Sederhana di sini adalah kegiatan supervisi pendidikan dilaksanakan dengan tidak menuntun banyak kepada guru yang akan disupervisi. Guru diharapkan natural saja sebagaimana proses pembelajaran yang biasanya dilakukan.

g. Hubungan profesional

Hubungan profesional artinya adalah kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi pendidikan menggunakan pedoman standar

penilaian supervisi yang baku dari pemerintah. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembelajaran yang dilakukan oleh guru.

h. Proporsional

Proporsional dalam supervisi pendidikan berarti pelaksanaan supervisi pendidikan dilakukan atas dasar ketentuan yang telah ada.

i. Kemandirian

Sedangkan menurut Mukhtar Iskandar, menjelaskan fungsi supervisi pengajaran, antara lain:

- 1) Mengkoordinasi semua usaha sekolah
- 2) Melengkapi kepemimpinan sekolah
- 3) Memperluas pengalaman
- 4) Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif
- 5) Memberikan penilaian yang terus-menerus
- 6) Menganalisis situasi belajar
- 7) Memberi pengetahuan dan keterampilan
- 8) Mengintegrasikan tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka fungsi supervisi pendidikan adalah untuk

mengkoordinasi semua usaha sekolah meliputi seluruh pemegang peranan dalam organisasi sekolah. Memperluas pengalaman melalui saling memberi kritik yang konstruktif dari kepala sekolah kepada para guru. Mengetahui sejauh mana pelaksanaan pendidikan yang dilakukan oleh guru karena supervisi dilakukan secara langsung turun ke dalam kelas, Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif dari guru-guru atas informasi yang diberikan oleh kepala sekolah. Menganalisis situasi belajar dari setiap guru, karena supervisi pendidikan bersifat universal kepada semua tenaga pendidik. Mengintegrasikan tujuan sekolah melalui tim tenaga pendidik.

2. Peran

Administrasi pendidikan meliputi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan pendidikan di suatu negara.

Sedangkan administrasi sekolah kegiatan-kegiatannya terbatas pada pelaksanaan pengelolaan pendidikan di sekolah sehingga kita mengenal adanya administrasi Sekolah Dasar, Lanjutan, Perguruan Tinggi dan sebagainya, di antaranya kepemimpinan

Kepala Sekolah, Supervisi dan sebagainya. Di dalam administrasi terdapat beberapa unsur pokok, di antaranya : Adanya sekelompok manusia (sedikitnya dua orang), Adanya tujuan yang hendak di capai bersama, Adanya tugas atau fungsi yang harus dilaksanakan, dan Adanya perlengkapan dan peralatan.

Administrasi pendidikan adalah proses keseluruhan kegiatan bersama dalam bidang pendidikan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaporan, pengoordinasian, pengawasan dan pembiayaan, dengan menggunakan atau memanfaatkan fasilitas yang tersedia, baik personil, materiil, maupun spiritual untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Jadi, dengan lebih memperhatikan aspek administrasi pendidikan maka diharapkan tujuan pendidikan atau target program pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Administrasi pendidikan yang juga sering disebut dengan manajemen pendidikan yang sangat diperlukan untuk menjamin supaya seluruh kegiatan pendidikan dapat

terlaksana dengan optimal. Administrasi pendidikan memiliki fungsi sebagai berikut, : Perencanaan (*Planing*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengoordinasian (*Coordinating*), Komunikasi, Supervisi, Kepegawaian (*Staffing*), Pembiayaan (*Budgeting*), Penilaian (*Evaluating*). Dalam administrasi pendidikan terkandung unsur-unsur, yaitu :

- a. Tujuan yang akan dicapai,
- b. Adanya proses kegiatan bersama,
- c. Adanya pemanfaatan sumber daya,
- d. Adanya kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan terhadap sumber daya yang ada.

Dengan melihat kepada unsur–unsur pokok dalam administrasi seperti telah di kemukakan terdahulu, jelas bahwa bidang–bidang yang tercakup di dalam proses kegiatan administrasi pendidikan itu luas.

Supervisi berfungsi membantu, memberi, mengajak. Dilihat dari fungsinya, tampak dengan

jenis peranan supervisi itu. Seorang supervisor dapat berperan sebagai :

a. Koordinator

Sebagai koordinator ia dapat mengkoordinasi program belajar mengajar, tugas-tugas anggota staf berbagai kegiatan berbeda-beda diantara guru-guru.

b. Konsultan

Sebagai konsultan ia dapat memberi bantuan yaitu bersama mengkonsultasikan masalah yang dialami guru baik secara individual maupun kelompok.

c. Pemimpin Kelompok

Sebagai pemimpin kelompok ia dapat memimpin sejumlah staf guru dalam mengembangkan potensi kelompok pada saat mengembangkan kurikulum, materi pembelajaran dan kebutuhan profesional guru-guru secara bersama.

d. Evaluator

Sebagai evaluator ia dapat membantu guru-guru dalam menilai hasil dan proses belajar mengajar.

Sehubungan peran supervisor dalam kegiatan supervisi, ametembun menyatakan terdapat 4 fungsi supervisor:

- a. Supervisor sebagai Peneliti (*researcher*) yaitu meneliti bagaimana keadaan situasi pendidikan yang sebenarnya. Keadaan situasi pendidikan dapat diketahui dari kesimpulan hasil-hasil pengolahan yang diperoleh .
- b. Supervisor sebagai penilai(*evaluator*) yaitu menilai bagaimana keadaan suatu situasi pendidikan.
 - a. Supervisor sebagai pemerbaik(*improver*) yaitu mengadakan perbaikan terhadap situasi .
 - b. Supervisor pengembang (*developer*) yaitu mengembangkan atau meningkatkan situasi ,agar keadaan yang sudah baik menjadi lebih baik.

3. Objek

Ilmu pendidikan esensinya merupakan ilmu terapan atau ilmu praktis. Sebagai ilmu terapan, ia memiliki dua dimensi yaitu teoritis dan praktis. Pemahaman mengenai unsur-unsur dasar ilmu pendidikan menjadi

instrumen untuk dapat memahami sifat-sifat ilmu pendidikan sebagai ilmu pengetahuan, antara lain bersifat teoritis, empiris, stematis, deskriptif, normatif, perspektif, historis dan praktis. Sebagai ilmu pendidikan bukan saja menelaah objeknya untuk mengetahui betapa keadaan atau hakikat objek itu, melainkan mempelajari pula bagaimana aksinya dalam tindakan. Ilmu pendidikan berkuat dengan persoalan dan posisi manusia dalam pendidikan secara universal. Pemosisian manusia dalam pengarusutamaan pendidikan dapat di lihat dari dimensi antropologis, normatif, aspiratif, dan praktis. Dimensi antropologis beranjak dari asumsi bahwa manusia memiliki potensi. Dimensi normatif mengandung makna bahwa pendidikan selalu berkaitan dengan perlakuan apa pun bentuk, situasi dan bersubstansi yang membanggunya. Dimensi aspiratif mengandung makna bahwa manusia itu memiliki kecenderungan, keinginan, kebutuhan, harapan dan cita-cita. Banyak orang memasuki bangku pendidikan menjadi alat untuk menggapai sesuatu seperti posisi strategis dalam masyarakat,

pekerjaan yang layak hingga mengisi waktu luang. Dimensi praktis mengandung makna bahwa ilmu pendidikan di praktikan sebagai aplikasi dari teori yang sudah teruji atau sebatas produk nalar akal sehat tingkat tinggi yang dimiliki oleh penggagasnya. Adapun objek (sasaran) administrasi dalam pendidikan meliputi tiga bagian, yaitu :

a. Bidang Material

Bidang material ini terdiri atas pendanaan pendidikan yang di dalamnya terdapat keuangan pendaftaran siswa baru, uang gedung, uang seragam, uang peralatan sekolah dan lainnya. Selain itu sarana dan prasarana pendidikan juga termasuk ke dalam bidang material.

b. Bidang Personal

Bidang personel terdiri atas kepegawaian yang meliputi surat penerimaan pegawai, mutasi, surat keputusan, surat tugas, daftar umum kepegawaian, dan lainnya. Selain itu siswa juga termasuk ke dalam bidang personel.

c. Bidang Kurikulum

Bidang kurikulum ini meliputi pembukuan dan Pendaftaran jumlah mata pelajaran yang di ajarkan, jumlah guru beserta pembagian jam pelajaran, penjadwalan, penyusunan materi, evaluasi, rencana pembelajaran dan lain sebagainya.

F. Pentingnya Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia

Supervisi dialih bahasakan dari perkataaninggris “Supervision” artinya pengawasan. Individu yang menjalankan tugas sebagaisupervisi pendididikan disebut supervisor. Seorang supervisor harus profesional dan akanlebih baik jika ia memiliki jabatan yang lebih tinggi atau lebih berwibawa diantara tenagapendidik dan tenaga kependidikan lainnya seperti kepala sekolah.

Menurut Arifin (Arifin, 2000)guru itu dikatakan profesional atau tidak dapatdilihat apabila guru mempunyai: 1) dasar ilmu pengetahuan yang kuat (latarbelakang pendidikan) sebagai pengejawatan

terhadap teknologi dan ilmu pengetahuan, 2) penguasaan kiat-kiat profesi berdasarkan riset dan praksis pendidikan bukan merupakan konsep-konsep belaka, 3) kematangan profesional berkesinambungan, 4) memiliki kepribadian matang dan berkembang dan 5) keterampilan untuk membangkitkan peserta didik kepada sains dan teknologi

Supervisi pendidikan berperan untuk mengawasi kegiatan jalannya pendidikan, dan memperbaiki kekekurangan dan kesalahan dalam proses pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kualitas pendidikan dapat dilihat dari prestasi akademik dan non akademik peserta didik dalam kancah nasional dan internasional. Sehingga keberhasilan pelaksanaan supervisi pendidikan dapat diukur dari peningkatan prestasi belajar peserta didik. Selain itu sebagaimana yang diungkapkan oleh Rahmat (Rahmat, 2015) supervisi adalah ilmu tentang cara membina sumber daya manusia yang berperan pada pelaksanaan pendidikan yaitu pendidik untuk mencapai tujuan yang telah disepakati dan dijalankan oleh supervisor yaitu pengawas dan kepala sekolah. Supervisor berperan mengawasi, memimpin,

membina, mengontrol sumber daya yang meliputi perencanaan, pengamatan, pembinaan dan pengawasan.

G. Langkah dan Teknik Supervisi Pendidikan

Program-program supervisi hendaknya memberikan rangsangan terhadap terjadinya perubahan dalam kegiatan pengajaran. Perubahan –perubahan itu dapat dilakukan antara lain melalui berbagai usaha inovasi dalam pengembangan kurikulum serta kegiatan pendidikan dan pelatihan dalam jabatan untuk guru. Kepala sekolah harus menguasai langkah-langkah dalam pelaksanaan supervisi khususnya supervisi pengajaran beserta tujuannya (Maralih, 2014). Langkah-langkah atau metode supervisi pendidikan atau pengawasan adalah cara yang digunakan supervisor dalam menentukan tujuan pendidikan sedangkan Teknik supervisi pendidikan adalah langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Dalam supervisi pendidikan terdapat dua teknik besar yaitu teknik individual dan teknik kelompok sebagaimana yang dikemukakan oleh Direktorat Tenaga Teknik individual meliputi observasi, pertemuan

individu, kunjungan antar guru, evaluasi diri, supervisi bulletin, bacaan profesional dan menulis profesional. Sedangkan Teknik Kelompok meliputi rapat sekolah, orientasi guru, laboratorium kurikulum, panitia, perpustakaan profesional, demonstrasi belajar, lokakarya, *field trips for staff personnels*, diskusi panel, in service training dan organisasi profesi.

Dengan adanya pendekatan supervisi, pemenuhan komponen yang berpengaruh pada supervisi, kompetensi yang harus dimiliki supervisor dan metode serta teknik supervisi pendidikan diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia karena setiap supervisor bisa menjalankan tugasnya dan didukung oleh semua komponen yang terlibat dalam pendidikan.

Rangkuman

Administrasi pada intinya adalah kerja sama antar manusia karena manusia adalah makhluk yang lemah dan tidak sempurna, sementara pada sisi yang lain manusia mempunyai berbagai macam kebutuhan yang senantiasa menuntut untuk dipenuhi, maka manusia membutuhkan manusia lain untuk bekerja secara bersama-sama dalam memenuhi kebutuhannya.

Supervisi pendidikan adalah kegiatan pimpinan sekolah dalam bentuk pengawasan dan penilaian terhadap kinerja guru dan karyawan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan tindak lanjut penilaian yang bertujuan untuk membantu guru dan karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Membantu guru dalam menggunakan media pembelajaran dan sumber-sumber belajar lainnya. Membantu guru dalam menilai kemajuan murid-murid pada setiap tingkatannya pada bidang kognitif, afektif dan psikomotorik. Membantu guru dan karyawan agar bisa optimal dalam melaksanakan tugas kelembagaan dalam bingkai keorganisasian yang mengarah kepada mutu

lembaga. Supervisi berfungsi supervisi pendidikan adalah untuk mengkoordinasi semua usaha sekolah meliputi seluruh pemegang peranan dalam organisasi sekolah. Memperluas pengalaman melalui saling memberi kritik yang konstruktif dari kepala sekolah kepada para guru.

Objek atau sasaran administrasi dalam pendidikan dapat di adakan menjadi tiga bidang, yaitu bidang material, bidang personel, dan bidang kurikulum

DAFTAR PUSTAKA

- A. Gery, Devis, *Effective Schools and Affective Teachers*, (Madison: University of Wisconsin, 1994), 170.
- Asnawir. (2005). *Administrasi Pendidikan*, Padang: IAIN IB Press.
- Bafadal, Ibrahim. (2004), *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Dadang suhardan, (2010) *Supervisi Profesional*, Bandung : Alfabeta
- Donni Juni Priansa, (2008) *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung : Alfabeta
- E. Mulyasa, (2009) *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung:Remaja Rosdakarya,
- Fatah Syukur,(2013) *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah* .Semarang: Pustaka Riski Putra,
- Lihat Gery, Devis, A., *Effective Schools and Affective Teachers* (Madison: University of Wisconsin, 1994), 172-177. Lihat juga Herabuddin, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia,200),195.
- Maralih. (2014). *Peranan Supervisi Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan*.
- Mulyono. (2008). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz
- Mulyono. (2008). *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Ngalim Purwanto,(2012) *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* Bandung: Remaja Rosdakarya
- Purwanto, N. (1997). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Malang: PT. Remaja rosdakarya

- Purwanto, Ngalim,(2012) *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*.Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rahmat, S. (2015). *Supervisi Pendidikan Guru Profesional*.
- Soepardi, I. 1988. *Dasar-Dasar Administrasi Pendidikan*. Jakarta: FKIP Universitas Jember
- St. Rodliyah, (2012) *Supervisi Pendidikan dan Pembelajaran* (Jember: STAIN Jember Press,
- Subroto, Suryo. 1988. *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Bina Aksara

BAB II

MODEL, PENDEKATAN, DAN TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Palam perkembangannya pengawas satuan pendidikan lebih diarahkan untuk memiliki serta memahami bahkan dituntut untuk dapat mengamalkan apa yang tertuang dalam peraturan menteri tentang kepengawasan. Tuntutan tersebut salah satunya tentang kompetensi dalam memahami metode dan teknik dalam supervisi. Seorang supervisor adalah orang yang profesional ketika menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Guru adalah salah satu komponen sumber daya pendidikan memerlukan pelayanan supervisi. Pentingnya bantuan supervisi pendidikan terhadap guru berakar mendalam dalam kehidupan masyarakat. Untuk menjalankan supervisi diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tajam terhadap permasalahan dalam peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan

untuk memahaminya dan tidak hanya sekedar menggunakan penglihatan mata biasa, sebab yang diamatinya bukan masalah kongkrit yang tampak, melainkan memerlukan kepekaan batin.

Seorang supervisor membina peningkatan mutu akademik yang berhubungan dengan usaha-usaha mennciptakan kondisi belajar yang lebih baik berupa aspek akademis, bukan masalah fisik material semata. Ketika supervisi dihadapkan pada kinerja dan pengawasan mutu pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada kepala sekolah dalam mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan dan memfasilitasi kepala sekolah agar dapat melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien.

B. Pengertian Supervisi

Supervisi berasal dari Bahasa Inggris “*supervision*” yang terdiri dari dua perkataan “*super*” dan “*vision*”. Super berarti atas atau lebih, sedangkan vision berarti melihat atau meninjau. Oleh karena itu secara etimologis

supervisi (*supervision*) berarti melihat atau meninjau dari atas atau menilik dan menilai dari atas yang dilakukan oleh pihak atasan (orang yang memiliki kelebihan) terhadap perwujudan kegiatan dan hasil kerja bawahan.

Pengertian etimologis seperti tersebut di atas membawa konsekuensi disamakannya pengertian supervisi dengan pengawasan dalam pengertian lama, berupa inspeksi/ pengawasan sebagai kegiatan kontrol yang otoriter. Pengawasan atau inspeksi berarti kegiatan menyelidiki kesalahan para bawahan (guru) dalam melaksanakan instruksi atau perintah serta peraturan-peraturan dari atasannya.

Menurut Sahertian, supervisi adalah bantuan yang diberikan kepada seluruh staf untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik. Sedangkan menurut Mc. Nerey, supervisi adalah prosedur memberi arah serta mengadakan penilaian secara kritis terhadap proses pengajaran.

Supervisi pendidikan harus diartikan sebagai “pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru atau personal yang semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada

umumnya dan ilmu pendidikan khususnya agar mampu meningkatkan efektivitas proses mengajar belajar di sekolah". Dengan perkembangan dan kemajuan kemampuannya, guru diharapkan akan menjalankan kepemimpinan yang lebih baik dalam kegiatannya membimbing proses belajar murid-muridnya. Sejalan dengan pengertian itu maka supervisi sebagai kegiatan administrasi pendidikan dapat dilakukan oleh setiap pemimpin pendidikan khususnya bagi orang-orang yang dipimpinya.

C. Fungsi Supervisi Pendidikan

Fungsi supervisi menyangkut bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personil, dan bidang evaluasi. Pengertian supervisi tersebut, mempertegas bahwa supervisi dilakukan secara intensif kepada guru. Hal ini, secara tidak langsung berdampak pada prestasi belajar siswa. Berpijak pada keterangan ini, maka supervisi pendidikan mempunyai tiga fungsi, yaitu:

1. Sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2. Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pendidikan.
3. Sebagai kegiatan dalam hal memimpin dan membimbing.

Dari sini, supervisi pendidikan bisa mencerahkan dan memperbaiki secara konsisten program lembaga pendidikan sehingga meraih kesuksesan.

Menurut Suharsimi Arikunto dalam Nadhirin, fungsi supervisi yaitu pertama, fungsi peningkatan mutu pembelajaran yang tertuju pada aspek akademik yang terjadi di ruang kelas ketika guru sedang memberikan bantuan, bimbingan dan arahan kepada siswa. Kedua, fungsi memicu unsur yaitu berfungsi sebagai alat penggerak terjadinya perubahan yang tertuju pada unsur-unsur yang terkait dengan atau bahkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Ketiga, fungsi membina dan memimpin yaitu pelaksanaan supervisi pendidikan diarahkan kepada guru dan tenaga tata usaha.

Menurut Nadhirin, fungsi supervisi yaitu upaya yang dilakukan oleh supervisor dalam rangka membina para guru agar kualitas proses pembelajaran dan hasilnya

meningkat, serta mengupayakan agar guru lebih meningkatkan kinerja sehingga dapat menyesuaikan dengan tuntutan profesi yang ada.

Seringkali orang sulit dalam membedakan antara fungsi dan tujuan, sebenarnya fungsi bertalian erat dengan badan atau organisasi secara keseluruhan, sedangkan tujuan bertalian dengan kegunaan. Diadakannya sebuah pengawasan (supervisi) oleh pimpinan sekolah atau atasan adalah sebuah tindakan yang semestinya harus dilakukan untuk mengawasi timbulnya situasi-situasi yang menghambat jalannya administrasi pendidikan di sekolah. Karena hambatan itu semakin lama semakin banyak maka ada kemungkinan tujuan tidak tercapai dalam waktu yang telah dierncanakan. Situasi yang menghambat itu dapat barasal dari berbagai pihak.

Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu proses kerjasama hanyalah merupakan cita-cita yang masih perlu diwujudkan melalui tindakan-tindakan yang nyata. Begitu juga seorang supervisor dalam merealisasikan program supervisinya memiliki sejumlah

tugas dan tanggungjawab yang harus dijalankan secara sistematis

Secara umum, fungsi dari supervisi pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Penelitian

Proses dari penelitian ini meliputi beberapa tahapan, pertama adalah perumusan masalah yang akan diteliti, kedua adalah pengumpulan data, ketiga pengolahan data, dan yang terakhir adalah konklusi hasil penelitian.

2. Penilaian

Fungsi supervisi dalam hal ini adalah mengevaluasi aspek-aspek positif dan negatif guna menemukan hambatan-hambatan dan mengembangkan kemajuan yang telah ada.

3. Perbaikan

Supervisi dalam hal ini mengawasi keadaan umum dan situasi dalam pendidikan, jika belum baik atau belum memuaskan maka akan segera diperbaiki.

4. Peningkatan

Peningkatan disini supervisor meningkatkan segala sesuatu yang telah baik dan mengembangkan agar lebih maju lagi.

Jadi fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dan peningkatan kualitas pengajaran.

D. Strategi Supervisi Pendidikan

Pertama-tama perlu adanya kesepakatan tentang makna “teknik” yang digunakan sehubungan dengan kegiatan supervisi. Seperti halnya kegiatan lain, teknik memiliki makna “strategi”. Menurut Suharsimi Arikunto yang dimaksud dengan teknik supervisi adalah cara-cara yang digunakan dalam kegiatan supervisi. Teknik supervisi pendidikan berarti suatu cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para guru.

Teknik supervisi pendidikan merupakan alat yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan supervisi itu sendiri yang pada akhir dapat melakukan perbaikan pengajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Dalam pelaksanaan supervisi pendidikan,

sebagai supervisor harus mengetahui dan memahami serta melaksanakan teknik-teknik dalam supervisi. Berbagai macam teknik dapat digunakan oleh supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara kelompok maupun secara perorangan. Menurut Ngalim Purwanto, teknik atau strategi supervisi dibedakan menjadi dua yaitu teknik perseorangan (Individual) dan teknik kelompok (Group).

Selain itu terdapat banyak model dan pendekatan supervisi yang telah dikemukakan oleh berbagai ahli pendidikan. Dalam mengklasifikasikan model tersebut antara satu ahli dengan lainnya memiliki perbedaan, dengan kata lain para ahlipun memiliki pemahaman yang berbeda tentang model-model dan pendekatan supervisi tersebut. Meskipun demikian model serta pendekatan yang dikemukakan para ahli memiliki kesamaan, artinya dapat ditarik persamaannya dari berbagai klasifikasi tersebut.

E. Model, Pendekatan Dan Teknik Supervisi

Model, pendekatan dan teknik supervisi, dimana ketiga konsep ini saling berkaitan satu dengan yang lain.

Model berasal dari Bahasa Inggris Modle, yang bermakna bentuk atau kerangka sebuah konsep, pola atau acuan, sedangkan pendekatan berasal dari kata approach adalah cara mendekati diri kepada objek atau langkah - langkah menuju objek, sementara teknik berasal dari kata technic dapat diartikan metode yang digunakan. Setelah ini akan dibicarakan tentang: (1) model supervisi, (2) pendekatan supervisi dan, (3) teknik supervisi.

1. Model Supervisi Pendidikan

Model berasal dari Bahasa Inggris Modle, yang bermakna bentuk atau kerangka sebuah konsep, atau pola. Harjanto(2006) mengartikan model sebagai kerangka konseptual yang digunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melakukan suatu kegiatan. Dalam pengertian lain "model" juga diartikan sebagai barang atau benda tiruan dari benda sesungguhnya, misalnya "globe" merupakan bentuk dari bumi. Dalam uraian selanjutnya istilah "model" digunakan untuk menunjukkan pengertian pertama sebagai kerangka proses pemikiran. Sedangkan "model dasar" dipakai untuk menunjukkan model

yang "generik" yang berarti umum dan mendasar yang dijadikan titik tolak pengembangan model lanjut dalam artian lebih rumit dan dalam artian lebih baru. Raulerson (dalam Harjanto, 2006) mengartikan model diartikan sebagai "a set of parts united by some form of interaction"(artinya: suatu perangkat dari bagian-bagian yang diikat atau dipersatukan oleh beberapa bentuk hubungan saling mempengaruhi). Contohnya system tata surya, sistem pencernaan, sistem kekerabatan.

Khusus dalam bahasan ini adalah model yang berkaitan dengan supervisi, lebih tepat menggunakan istilah acuan yang dipakai dalam melaksanakan supervisi. Sahertian (2000) membagi model supervisi menjadi empat bentuk , yakni : a) model konvensional (tradisional), b) model ilmiah, (c)model klinis, dan d) model artistik.

a. Model konvensional (tradisional)

Model ini tidak lain dari refleksi dari kondisi masyarakat pada suatu saat.Pada saat kekuasaan yang otoriter dan feodal, akan berpengaruh pada sikap pemimpin yang otokrat dan korektif.

Pemimpin cenderung untuk mencari-cari kesalahan. Perilaku supervisi ialah mengadakan inspeksi untuk mencari kesalahan dan menemukan kesalahan. Kadang-kadang bersifat memata-matai. Perilaku seperti ini disebut snooper vision(memata-matai). Sering disebut supervisi yang korektif. Memang sangat mudah untuk mengoreksi kesalahan orang lain, tetapi lebih sulit lagi "untuk melihat segi-segi positif dalam hubungan dengan hal-hal yang baik ". Pekerjaan seorang supervisor yang bermaksud hanya untuk mencari kesalahan adalah suatu permulaan yang tidak berhasil.Mencari-cari kesalahan dalam membimbing sangat bertentangan dengan prinsip dan tujuan supervisi pendidikan. Akibatnya yang disupervisi merasa tidak puas dan ada dua sikap yang tampak dalam kinerja yang disupervisi : 1) Acuh tak acuh (masa bodoh), dan (2) Menantang (agresif).Praktek mencari- cari kesalahan dan menekan bawahan ini masih tampak sampai saat ini. Para pengawas datang ke sekolah dan menanyakan mana satuan

pelajaran. Ini salah dan seharusnya begini. Praktek-praktek supervisi seperti ini adalah cara memberi supervisi yang konvensional. Ini bukan berarti bahwa tidak boleh menunjukkan kesalahan. Masalahnya ialah bagaimana cara kita mengkomunikasikan apa yang dimaksudkan sehingga yang disupervisi menyadari bahwa dia harus memperbaiki kesalahan. Yang disupervisi akan dengan senang hati melihat dan menerima bahwa ada yang harus diperbaiki

Caranya harus secara taktis pedagogis atau dengan perkataan lain, memakai bahasa penerimaan bukan bahasapenolakan.

b. Model Supervisi Ilmiah

Supervisi yang bersifat ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Dilaksanakan secara berencana dan kontinu,
- 2) Sistematis dan menggunakan prosedur serta teknik tertentu,
- 3) Menggunakan instrumen pengumpulan data,

- 4) Ada data yang objektif yang diperoleh dari keadaan yang riil.

Dengan menggunakan merit rating, skala penilaian atau checklist lalu mahasiswa menilai proses kegiatan belajar-mengajar dosen di kelas. Hasil penilaian diberikan kepada dosen sebagai balikan terhadap penampilan mengajar dosen pada semester yang lalu. Data ini berbicara kepada dosen dan dosen kemudian mengadakan perbaikan. Penggunaan alat perekam data ini berhubungan erat dengan penilaian. Walaupun demikian, hasil perekam data secara ilmiah belum merupakan jaminan untuk melaksanakan supervisi yang lebih manusiawi.

c. Model Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah bentuk supervisi yang difokuskan pada peningkatan mengajardengan melalui siklus yang sistematis, dalam perencanaan, pengamatan serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar yang nyata, serta bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional. Supervisi

klinis adalah proses membantu dosen memperkecil kesenjangan antara tingkah laku rnengajar yang nyata dengan tingkah laku mengajar yang ideal.

d. Model Supervisi Artistik

Mengajar adalah suatu pengetahuan (knowledge), mengajar itu suatu keterampilan (skill), tapi mengajar juga suatu kiat (art). Sejalan dengan tugas mengajar , supervisi juga merupakan kegiatan mendidik sehingga dapat dikatakan bahwa supervisi adalah suatu pengetahuan, suatu keterampilan dan juga suatu kiat. Supervisi itu menyangkut bekerja untuk orang lain (working for the others), bekerja dengan orang lain (working with the others), bekerja melalui orang lain (working through the others). Dalam hubungan bekerja dengan orang lain maka suatu rantai hubungan kemanusiaan adalah unsur utama. Hubungan antar manusia dapat tercipta bila ada kerelaan untuk menerima orang lain sebagaimana adanya. Hubungan itu dapat tercipta bila ada unsur kepercayaan. Saling percaya,

saling mengerti, saling menghormati, saling mengakui, saling menerima seseorang sebagaimana adanya.

2. Pendekatan Supervisi Pendidikan

Pendekatan berasal dari kata approach adalah cara mendekati diri kepada objek atau langkah-langkah menuju objek. Sudjana (2004) membagi pendekatan supervisi menjadi dua, yaitu: pendekatan langsung (direct contact) dan pendekatan tidak langsung (indirect contact). Pendekatan pertama dapat disebut dengan pendekatan tatap muka dan kedua, pendekatan menggunakan perantara, seperti melalui surat menyurat, media massa, media elektronik, radio, kaset, internet dan yang sejenis. Sementara dikenal juga pendekatan kolaboratif, yaitu pendekatan yang menggabungkan kedua pendekatan itu. (Aqib, Zainal dan Rohmanto, Elham : 2007). Pendekatan yang digunakan dalam menerapkan supervisi modern didasarkan pada prinsip-prinsip psikologis. Suatu pendekatan atau teknik pemberian supervisi, sebenarnya juga sangat bergantung kepada prototipe orang yang disupervisi.

Sahertian(2000) mengemukakan beberapa pendekatan, perilaku supervisor berikut :

a. Pendekatan langsung (direktif)

Pendekatan direktif adalah cara pendekatan terhadap masalah yang bersifat langsung. Supervisor memberikan arahan langsung, sudah tentu pengaruh perilaku supervisor lebih dominan. Pendekatan direktif ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologis behaviouristis. Prinsip behaviourisme ialah bahwa segala perbuatan yang berasal dari refleks, yaitu respons terhadap rangsangan/ stimulus. Oleh karena dosen memiliki kekurangan, maka perlu diberikan rangsangan agar ia bisa bereaksi lebih baik. Supervisor dapat menggunakan penguatan (reinforcement) atau hukuman (punishment). Pendekatan seperti ini dapat dilakukan dengan perilaku supervisor seperti berikut ini : 1) Menjelaskan, 2) Menyajikan, 3) Mengarahkan, 4) Memberi contoh, 5) Menerapkan tolok ukur, dan 6) Menguatkan.

b. Pendekatan tidak langsung (Non-Direktif)

Yang dimaksud dengan pendekatan tidak langsung (non-direktif) adalah cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung. Perilaku supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, tapi ia terlebih dulu mendengarkan secara aktif apa yang dikemukakan oleh dosen. Ia memberi kesempatan sebanyak mungkin kepada yang disupervisi untuk mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan non-direktif ini berdasarkan pada pemahaman psikologis humanistik. Psikologi humanistik sangat menghargai orang yang akan dibantu. Oleh karena pribadi dosen yang dibina begitu dihormati, maka ia lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh dosen. Yang disupervisi mengemukakan masalahnya. Supervisor mencoba mendengarkan, dan memahami apa yang dialami. Perilaku Ketiga supervisor dalam pendekatan non-direktif adalah sebagai berikut :Mendengarkan, Memberi

penguatan, Menjelaskan, Menyajikan, dan Memecahkan masalah.

c. Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non-direktif menjadi suatu cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini, baik supervisor maupun yang disupervisi bersama-sama bersepakat untuk menetapkan struktur proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi. Pendekatan ini didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah perpaduan antara kegiatan individu dengan lingkungan yang pada gilirannya akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian, pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah yakni dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Perilaku supervisor dalam pendekatan ini adalah sebagai berikut , yakni :1) Menyajikan, 2) Menjelaskan, 3) Mendengarkan, 4) Memecahkan masalah, 5) Negosiasi. Pendekatan itu dilakukan dengan

melalui tahap-tahap kegiatan pemberian supervisi sebagai berikut , yakni : 1) Percakapan awal (pre-conference), 2) Observasi, 3) Analisis/interpretasi, 4) Percakapan akhir (past - conference), 5) Analisis akhir, 6) Diskusi.

3. Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik adalah suatu metode atau cara melakukan hal-hal tertentu. Suatu teknik yang baik adalah terampil dan cepat menurut (Hariwung : 1989), seorang supervisor harus memilih teknik-teknik khusus yang serasi. Teknik sebagai suatu metode atau cara melakukan hal-hal tertentu. Suatu teknik yang baik adalah terampil dan cepat , teknik dipakai menyelesaikan tugas yang dikerjakan sesuai rencana, spesifikasi atau tujuan yang dikaitkan dengan teknik yang bersangkutan. Suatu teknik mungkin sederhana, misalnya menggunakan "mesin mimeograf" untuk menggandakan pengumuman atau laporan yang dikirimkan kepada dosen- dosen , atau teknik dapat lebih rumit, misalnya membantu mengevaluasi pekerjaan mereka. Jadi teknik supervisi adalah cara-cara khusus yang digunakan untuk

menyelesaikan tugas supervisi dalam mencapai tujuan tertentu.

Teknik supervisi adalah alat yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan supervisi itu sendiri yang pada akhirnya dapat melakukan perbaikan pengajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Teknik supervisi dapat dibagi menjadi dua macam , (a) Teknik Individual dan (b) Teknik Kelompok. Teknik individual adalah teknik yang dilaksanakan oleh seorang dosen oleh dirinya sendiri, sedangkan teknik kelompok adalah teknik yang dilakukan oleh beberapa orang atau secara bersama-sama. Teknik individual terdiri atas, a) Kunjungan kelas,b) Observasi kelas,c) Percakapan pribadi,d) Inter visitasi,e) Penyeleksi berbagai sumber materi untuk belajar, dan f) Menilai diri sendiri. Teknik kelompok terdiri atas, a) Pertemuan orientasi bagi guru baru,b) Panitia Penyelenggara,c) Rapat Guru,d) Tukar menukar pengalaman,e) Lokakarya,f) Diskusi panel,g) Seminar, Simposium,h) Demonstrasi mengajar.I) Perpustakaan jabatan,j) Buletin

supervisi,k) Membaca langsung,l) Organisasi profesi,m) perjalanan sekolah.

a. Teknik Individual

1) Teknik Kunjungan Kelas

Teknik ini , dengan observasi kelas sama-sama dilakukan di ruang kelas,tetapi tidak sama. Perbedaannya dapat kita lihat pada tujuan dari teknik ini dimana tujuannya adalah untuk (1) membantu dosen yang belum berpengalaman, (2) membantu dosen yang sudah mengetahui tentang kekeliruan yang dilakukannya, (3) membantu guru yang baru pindah, (4) membantu melaksanakan proyek pendidikan, (5) mengamati perilaku guru pengganti, (6) mendengarkan nara sumber mengajar, (7) mengamati tim pengajar, (8) mengamati cara mengajar bidang-bidang studi istimewa, serta (9) membantu menilai pemakaian media pendidikan baik yang baru atau pun yang canggih.

2) Teknik Observasi Kelas

Teknik observasi kelas dilakukan pada saat guru mengajar. Supervisor mengobservasi kelas dengan tujuan untuk memperoleh data tentang segala sesuatu yang terjadi ketika proses belajar mengajar sedang berlangsung. Data ini sebagai dasar bagi supervisor untuk melakukan pembinaan terhadap guru yang sedang diobservasi. Tentang waktu supervisor mengobservasi kelas ada yang diberitahu dan ada juga yang tidak diberi tahu sebelumnya, tetapi setelah melalui ijin supaya tidak mengganggu proses belajar mengajar.

3) Percakapan Pribadi

Adalah dialog yang dilakukan oleh dosen dan supervisornya, yang membahas tentang keluhan-keluhan atau kekurangan yang dikemukakan oleh dosen dalam bidang mengajar, di mana di sini supervisor dapat memberikan jalan keluarnya.

4) Intervisitasi (mengunjungi kampus lain/ studi banding)

Teknik ini dilakukan oleh sekolah-sekolah yang masih kurang maju dengan mengutus beberapa orang staf pengajar untuk mengunjungi sekolah sekolah yang ternama dan maju dalam pengelolaannya untuk mengetahui kiat-kiat yang telah diambil sampai sekolah tersebut dapat maju.

- 5) Penyeleksi berbagai sumber materi untuk belajar (Bacaan Terarah)

Cara untuk mengikuti perkembangan pengajaran , ialah dengan berusaha mengikuti perkembangan itu melalui kepustakaan profesional,dengan mengadakan "profesional reading ". Ini digunakan untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

- 6) Menilai diri sendiri

Dosen yang disupervisi dan supervisor melihat kekurangan masing-masing yang mana ini dapat memberikan nilai tambah pada hubungan dosen dan supervisor tersebut, yang akhirnya akan memberikan nilai positif bagi

kegiatan belajar mengajar yang baik. Menilai diri sendiri merupakan tugas yang tidak mudah , karena suatu pengukuran terbalik, karena selama ini dosen hanya menilai mahasiswanya. Ada beberapa cara atau alat yang dapat digunakan untuk menilai diri sendiri, antara lain membuat daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada mahasiswa untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas dosen di muka kelas. Yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan yang tertutup maupun terbuka, tanpa perlu menyebutkan nama mahasiswa.

- 7) Supervisi yang memakai pendapat para siswa. Teknik ini adalah dengan menanyakan kepada mahasiswa tentang belajar mengajar dan materi yang telah diajarkan. Hal ini dimaksudkan untuk menilai bagaimana hasil mengajar untuk peningkatan kualitas dalam mengajar.

b. Teknik Kelompok

1) Pertemuan Orientasi Bagi Guru Baru
(*Orientation Meeting for NewTeacher*)

Pertemuan itu ialah salah satu daripada pertemuan yang bertujuan khusus mengantar dosen untuk memasuki suasana kerja yang baru. Pertemuan orientasi ini bukan hanya bagi dosen baru tapi juga bagi seluruh staf dosen. Hal-hal yang disajikan dalam pertemuan orientasi ini meliputi :

a) Sistem kerja dari sekolah itu.

Biasanya dilaksanakan melalui percakapan bersama, yang dapat juga diselingi dengan pengenalan physik dan saling diskusi bersama yang disebut juga a round table discussion.

b) Proses dan mekanisrne administrasi dan organisasi sekolah.

c) Biasanya diiringi dengan tanya jawab dan penyajian seluruh kegiatan dan situasi sekolah.

- d) Sering juga pertemuan orientasi ini diikuti dengan tindak lanjut dalam bentuk diskusi kelompok, lokakarya selama beberapa hari, sepanjang tahun.
- e) Ada juga melalui perkunjungan ke tempat-tempat tertentu, misalnya pusat-pusat industri, atau obyek-obyek sumber belajar.
- f) Salah satu ciri yang sangat berkesan bagi pembinaan segi sosial dalam orientasi ini ialah makan bersama.
- g) Juga tempat pertemuan turut juga mempengaruhi orientasi itu.
- h) Aspek lain yang membantu terciptanya suasana kerja, ialah bahwa dosen baru itu tidak merasa asing tetapi ia merasa diterima dalam kelompok baru tersebut. Pertemuan orientasi ini juga dapat digunakan untuk merencanakan program kerja sekolah yang berhubungan dengan pembinaan tenaga pengajar dalam proses belajar mengajar.

2) Panitia Penyelenggara

Suatu kegiatan bersama biasanya perlu diorganisasi. Untuk mengorganisasi sesuatu tugas bersama, ditunjuk beberapa orang penanggung jawab pelaksana. Para pelaksana yang dibentuk untuk melaksanakan sesuatu tugas yang lazim disebut panitia penyelenggara. Panitia ini yang bertugas melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sekolah kepadanya, dengan demikian mereka nantinya akan banyak memperoleh pengalaman-pengalaman kerja. Pengalaman dalam usaha mencapai tujuan, pengalaman dalam mengerti cara bekerja sama dengan orang lain, pengalaman yang berhubungan dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan pengalaman-pengalaman tersebut dosen dapat bertambah dan bertumbuh dalam profesi mengajarnya.

3) Rapat Dosen (*teacher meeting*)

Rapat dosen berbeda dengan pertemuan formal karena pada rapat ini semua dosen yang ada

pada universitas tersebut wajib hadir. Dalam rapat ini biasanya dibicarakan mengenai masalah pengajaran, dan PR I bidang akademis atau rektor yang mengundang. Tujuan utamanya adalah untuk memperbaiki kualitas personal dan merencanakan program universitas dan juga memberikan kesempatan untuk berpikir kooperatif, merencanakan staf, mendorong dosen untuk berbicara dan dapat mengenal kampus secara keseluruhan.

4) Tukar menukar pengalaman (*sharring experience*)

Teknik ini dilaksanakan secara informal dimana setiap dosen menyampaikan pengalaman masing-masing dalam mengajar terhadap topik-topik yang sudah diarahkan. Karena forum ini sifatnya umum maka akan memberikan suatu pengalaman yang berharga bagi dosen muda (yunion) untuk memperkuat jati diri sebagai staf pengajar. Kesimpulan yang diperoleh akan dijadikan pegangan bagi semua

dosen dalam mensiasati pekerjaan mereka di kelas.

5) Lokakarya (*Workshop*)

Lokakarya ini dengan cara mendatangkan para ahli-ahli pendidikan untuk mendiskusikan masalah-masalah pendidikan. Ketika itu dosen dapat mengambil kesimpulan dari apa yang dibicarakan. Teknik ini adalah usaha untuk mengembangkan kemampuan berfikir dan bekerja sama baik mengenai masalah-masalah teoritis maupun praktis dengan maksud untuk meningkatkan kualitas hidup secara umum dan kualitas profesional secara khusus. Workshop atau lokakarya merupakan salah satu metode yang dapat ditempuh pengawas dalam melakukan supervisi manajerial. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan dosen sejawat, kaprodi, dan PR I bahkan rektor. Penyelenggaraan workshop ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensinya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja organisasi sejenis

lainnya. Sebagai contoh, PR I dapat mengambil inisiatif untuk mengadakan workshop tentang pengembangan Kurikulum, sistem administrasi akademik , sistem penilaian ujian dan sebagainya.

6) Panel Diskusi (*Panel Discussion*)

Teknik ini dilakukan dihadapan dosen oleh para pakar dari bermacam sudut ilmu dan pengalaman terhadap suatu masalah yang telah ditetapkan. Mereka akan melihat suatu masalah itu sesuai dengan pandangan ilmu dan pengalaman masing-masing sehingga dosen dapat memperoleh masukan yang sangat lengkap dalam menghadapi atau memecahkan suatu masalah. Manfaat dari kegiatan ini adalah munculnya sifat cekatan dalam memecahkan masalah dari berbagai sudut pandang ahli.

7) Simposium

Kegiatan mendatangkan seorang ahli pendidikan untuk membahas masalah pendidikan. Simposium menyuguhkan pidato-pidato pendek yang meninjau suatu topik dari

aspek-aspek yang berbeda. Penyuluh pidato biasanya tiga orang dimana dosen sebagai pengikut diharapkan dapat memperoleh manfaat dengan mendengarkan pidato-pidato tersebut.

8) Demonstrasi mengajar

Usaha peningkatan belajar mengajar dengan cara mendemonstrasikan cara mengajar dihadapan dosen dalam mengenalkan berbagai aspek dalam mengajar di kelas, oleh supervisor.

9) Buletin supervise

Suatu media yang bersifat cetak dimana disana didapati peristiwa - peristiwa pendidikan yang berkaitan dengan cara cara mengajar, tingkahlaku siswa, dan sebagainya. Diharapkan kebijakan ini dapat membantu dosen untuk menjadi lebih baik.

10) Membaca langsung

Kegiatan ini dilakukan dosen secara perseorangan, dimana dosen membaca buku-buku pendidikan yang akan membantu dosen tersebut dalam proses belajar mengajar,

memperkaya dan mengembangkan materi perkuliahan, memperluas aplikasi sesuai teori , memperluas relevansi materi kuliah dengan berbagai teori lain.

11) Organisasi profesi

Organisasi profesi dosen di Indonesia adalah ADI (Asosiasi Dosen Indonesia) adalah lembaga profesi yang melindungi dosen secara lembaga dalam segala sesuatu yang akan merusak citra dosen baik dari dalam maupun dari luar anggotanya. Lembaga ini sekaligus memperjuangkan hak dan kewajibannya secara hukum kepada semua pihak yang langsung atau tidak langsung berhubungan dengan dosen. Hal ini penting untuk menjaga agar dosen tidak terganggu pekerjaan pokoknya sehari-hari.

12) Perjalanan Sekolah/ Field Trips)

Adalah suatu cara dimana dosen – dosen melakukan kunjungan ke universitas lain untuk memperkaya pengalaman belajar mengajar terutama bagi dosen- dosen yang mengalami masalah dalam tugas, sehingga mereka akan

mendapatkan semacam selingan atau refreshing setelah melakukan pekerjaan rutin mereka di kampus. Dengan cara ini diharapkan mendorong pertumbuhan jabatan dan kegairahan bekerja dengan sumber-sumber pengalaman yang baru.

13) Kurikulum Laboratorium

Suatu tempat dimana dosen- dosen dapat memperoleh sumber-sumber materi untuk menambah pengetahuan dan pengalaman dalam rangka in *service training*.

14) Mengikuti kursus

Teknik ini dilakukan oleh dosen untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam mengajar agar tidak monoton.

15) Supervisi Sebaya (*Peer Supervising*)

Sejajar dengan prinsip metodologi belajar mengajar bahwa anak yang pintar diperbolehkan membantu teman-temannya dalam belajar , walaupun ia tidak berhak dalam memberi penilaian keberhasilan dosen yang dibantu mengajar. Teknik ini sangat berguna

dalam share pengalaman dosen dari teman seprofesi dalam bidangnya. Mereka akan saling mendapatkan kiat-kiat yang ada pada masing-masing teman terutama pada materi - materi sulit.

16) Supervisi dengan pemanfaatan Alat Elektronika Teknik ini memanfaatkan alat-alat elektronika yang dapat menangkap gambar-gambar secara kontinyu dan dapat merekam suara. Bila diadakan supervisi seperti ini maka supervisor hanya mengoperasikan saja alat-alat tersebut. Alat ini tidak mengganggu kewajaran proses belajar mengajar.

17) Pemanfaatan Nara Sumber

Sumber yang dapat memberikan pendalaman dan perluasan ilmu secara langsung, dengan kemungkinan untuk berinteraksi dan memberikan penjelasan secukupnya, berupa seorang ahli yang dapat didatangkan sebagai nara sumber (*resource person*).

Rangkuman

Supervisi pendidikan mempunyai makna kerjasama antara guru dan kepala sekolah untuk mencapai ketentuan pendidikan yang sudah di sepakati bersama. Supervisi pendidikan mengandung pengertian proses pengamatan dan pembinaan supervisor kepada guru guna mencapai tujuan pendidikan yang di sepakati. Langkah supervisi pendidikan lebih difokuskan pada bagaimana seorang kepala sekolah mampu mengkondisikan guru yang disupervisi menjadi kooperatif dengan supervisor, karena kurang optimalnya guru dalam mengajar perlu didiskusikan antar guru dan kepala sekolah supaya masuka dari diskusi dengan guru berguna untuk membenahan kinerja guru kedepannya. Dalam ranah pemahaman strategi supervisi kepala sekolah, maka peran kepala sekolah sebagai supervisor sangat diperhatikan. Tingkat kapabilitas kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola sekolah sangat menentukan keefektifan supervise sekolah.

Teknik supervisi pendidikan merupakan alat yang digunakan oleh supervisor untuk mencapai tujuan supervisi itu sendiri yang pada akhirnya dapat melakukan perbaikan pengajaran yang sesuai dengan situasi dan kondisi. Dalam

pelaksanaan supervisi pendidikan, sebagai supervisor harus mengetahui dan memahami serta melaksanakan teknik-teknik dalam supervisi. Berbagai macam teknik dapat digunakan oleh supervisor dalam membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar, baik secara berkelompok maupun secara perorangan. Dalam pelaksanaan tugasnya sebagai supervisor, kepala sekolah hendaknya memperhatikan beberapa pendekatan yang akan digunakannya. Pendekatan atau orientasi yang dilakukan oleh supervisor sangat tergantung pada kondisi guru. Untuk itu supervisi pendidikan memerlukan berbagai pendekatan dalam mencapai tujuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aqib, Zainal dan Rohmanto, Elham. (2007). *Membangun Profesionalisme Guru dan Pengawas Sekolah*. Surabaya: Yrama Widya
- Hariwung, AJ., (1989), *Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan tenaga Kependidikan
- Arikunto, Suharsimi, (2006). *Dasar – Dasar Supervisi*. Jakarta : PT.Rineka Cipta.
- Hamzah B. (2011). *Profesi Kependidikan Problema Solusi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Maryono, Dr, MM. (2011). *Dasar-Dasar dan Teknik Menjadi Supervisor Pendidikan*. Jakarta : Ar-Ruzz Media. Uno,
- Sahertian.(2008). *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembanagan Sumber daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sudjana, Nana. (2004). *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar*. Bandung :Sinar Baru Algensido Offset

BAB III

MODEL, PENDEKATAN, DAN TEKNIK SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Dunia pendidikan khususnya dalam masalah pembelajaran, supervisi dengan berbagai konsepnya memiliki peranan yang sangat penting. Supervisi berusaha untuk membantu meningkatkan proses pembelajaran dengan mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi didalamnya, baik itu masalah yang dihadapi guru dalam mengajar, kondisi belajar siswa, bahkan media dan fasilitas yang tersedia. Oleh karena itu, setiap lembaga atau institusi pendidikan tentunya tidak dapat melepaskan diri dari kegiatan supervisi.

Melaksanakan kegiatan supervisi dalam rangka perbaikan pembelajaran menjadi salah satu tugas seorang supervisor. Agar pelaksanaannya dapat berjalan secara efektif, diperlukan sebuah keterampilan tekhnikal yang harus dimiliki oleh seorang supervisor. Keterampilan yang dimaksud berupa kemampuan menerapkan teknik-

teknik supervisi yang tepat dalam pelaksanaan kegiatan supervisi. Pemahaman dan penguasaan teknik-teknik tersebut oleh supervisor, menjadi suatu keharusan jika ingin pelaksanaan supervisi di sekolah/madrasah, dapat berjalan dengan baik sehingga dapat meningkatkan mutu pembelajaran.

Secara umum, teknik-teknik supervisi yang seharusnya dipahami dan dikuasai oleh seorang supervisor ada dua macam. Kedua macam teknik tersebut yaitu teknik supervisi individual dan teknik supervisi kelompok. Pada kesempatan ini, pembicara hanya memfokuskan pembahasan pada teknik supervisi secara individual saja. Penjelasan tentang teknik tersebut akan dibahas pada bab selanjutnya.

B. Tujuan dan Fungsi Pembahasan

Adapun tujuan dari pembahasan ini adalah untuk memahami teknik teknik apa saja yang dapat dilakukan oleh seorang supervisor dalam melakukan kegiatan supervisi secara individual dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

Pembahasan ini juga berfungsi bagi mahasiswa sebagai calon guru. Adanya pembahasan ini dapat menjadi modal atau bekal pengetahuan mahasiswa yang mungkin kelak akan menjadi guru atau kepala sekolah. Di masa mendatang, pengetahuan itu tentunya akan sangat membantunya dalam melaksanakan praktik-praktik supervisi yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas mengajarnya sebagai guru, atau untuk meningkatkan kemampuannya dalam membantu guru dalam memecahkan permasalahan mengajar sebagai kepala sekolah/supervisor.

C. Model-Model Supervisi

Banyak model supervisi yang telah dikemukakan oleh berbagai ahli pendidikan. Dalam mengklasifikasikan model tersebut antara satu ahli dengan lainnya memiliki perbedaan, dengan kata lain para ahlipun memiliki pemahaman yang berbeda tentang model-model supervisi tersebut. Meskipun demikian model yang dikemukakan para ahli memiliki kesamaan, artinya dapat ditarik persamaannya dari berbagai klasifikasi tersebut.

Menurut Piet A. Sahertain model supervisi dapat dibagi atas empat macam model, yaitu:

1. Model Supervisi Konvensional (tradisional)

Model konvensional berkaitan erat dengan keadaan masyarakat ketika itu yang otoriter dan feodal. Pemimpin cenderung mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan. Dengan demikian berpengaruh terhadap model supervisi yang mengandalkan inspeksi untuk mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan, bahkan bersifat memata-matai.

2. Model Supervisi Ilmiah

Model supervisi ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut: dilaksanakan secara berencana dan kontiniu, sistematis dan menggunakan teknik tertentu, menggunakan instrumen pengumpulan data, dan memiliki data objektif dari keadaan yang riil. Dengan kata lain model supervisi ilmiah mengarah kepada cara-cara ilmiah dalam melakukan supervisi. Hasil penelitian yang ilmiah tersebut diberikan kepada guru-guru sebagai umpan balik dan pedoman perbaikan mengajar pada semester berikutnya.

3. Model Supervisi Klinis

Supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru.

4. Model Artistik

Mengajar itu ada selain dari makna sebagai *knowledge* dan *skill*, tetapi juga *art* (kiat), begitu juga dengan supervisi yang merupakan pengetahuan, keterampilan dan juga suatu kiat.

Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menampakkan dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbingnya sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan problema yang dikemukakannya, menerima orang lain apa adanya, sehingga orang menjadi dirinya sendiri, itulah supervisi artistik.

Pendapat di atas sesuai dengan apa yang telah dikemukakan oleh Nur Aedi tentang model-model supervisi, namun ia merinci model supervisi menjadi delapan macam model supervisi, yaitu:

1. Model Konvensional

Model konvensional merupakan model supervisi yang berada pada zaman feodalisme, yang mencerminkan kekuasaan bersifat feodal dan otoriter. Model konvensional menerapkan cara kerja mencari dan menemukan kesalahan. Bahkan kadang kegiatan supervisi dilakukan seperti memata-matai.

2. Model Pendekatan Sains

Menurut model pendekatan sains ini pembelajaran dipandang sebagai suatu ilmu atau *science*. Oleh sebab itu, maka perbaikan pembelajaran dilakukan dengan menggunakan metode-metode ilmiah. Pembelajaran yang dilakukan oleh guru dilaksanakan berdasarkan temuan penelitian atau teori yang secara empirik telah teruji kebenarannya. Apabila telah banyak temuan penelitian baik berupa deskripsi, konsep, atau teori yang telah teruji kebenarannya,

maka selanjutnya tugas guru dan supervisor adalah memanfaatkan hasil penelitian tersebut.

3. Model Supervisi Klinis

Model supervisi klinis menggunakan pendekatan kolaboratif antara supervisor dengan guru untuk secara konstruktif dan berkesinambungan meningkatkan pembelajaran. Dalam model ini dijalin interaksi langsung antara guru dengan supervisor dalam upaya memahami secara akurat aspek yang memerlukan perbaikan serta melakukan praktik untuk mengatasi permasalahan tersebut.

4. Model Supervisi Artistik

Model supervisi ini berasumsi bahwa pendidikan bukanlah serba ilmiah yang dapat dipelajari secara terstruktur, mekanistik, dan mengikuti prosedur tertentu. Pendidikan bukanlah perkara yang simple dan dapat diprediksi. Pendidikan merupakan sebuah proses yang sangat kompleks dan sulit diprediksi. Model ini beranggapan bahwa pendidikan adalah seni. Model supervisi artistik dalam melaksanakan kegiatan supervisinya menggunakan sensitivitas,

persepsi dan pemahaman supervisor dalam mengapresiasi semua aspek yang terjadi di kelas.

5. Model Gabungan Supervisi Saintifik, Klinis, dan Artistik

Pada model gabungan ini, model saintifik digunakan oleh supervisor untuk mengidentifikasi hal-hal yang seharusnya terjadi berdasarkan temuan empiris. Model artistik digunakan untuk seni menafsirkan dan interpretasi atas apa yang terjadi di dalam kelas. Selanjutnya model supervisi klinis dalam model ini digunakan untuk memperbaiki atau menyelesaikan permasalahan pembelajaran.

6. Model Supervisi Pengembangan

Model ini memandang guru sebagai individu yang berada pada berbagai tingkat pertumbuhan dan perkembangan profesionalitas yang beragam. Model ini dibangun di atas premis bahwa perkembangan manusia merupakan tujuan pendidikan. Model ini berdasarkan asumsi bahwa supervisor bekerja dengan guru, mereka membutuhkan asistensi yang sesuai dengan level konseptual yang dimiliki guru, dan

mereka juga membutuhkan keleluasaan untuk tertarik terhadap perbakan dirinya.

7. Model Supervisi Terdiferensiasi

Model supervisi ini didefinisikan sebagai pendekatan dalam supervisi yang memberikan pilihan bagi guru mengenai jenis supervisi dan jenis layanan evaluasi yang diinginkan. Supervisor bertindak hanya sebagai fasilitator, tetapi memberikan opsi supervisi bagi guru dimana mereka bertanggung jawab atas proses supervisi tersebut. Model ini mirip dengan model supervisi pengembangan, hanya saja pada model ini supervisor memberikan alternatif-alternatif.

8. Model Collaborative Supervision

Supervisi kolaboratif merupakan proses di mana orang dengan keahlian yang beragam bekerja sama dalam status yang sama dan dengan komitmen yang sama untuk menvapai tujuan bersama pula. Ciri khas model supervisi ini yang membedakannya dengan model yang lain adalah lebih mengutamakan pendekatan kelompok dalam supervisi.

Berdasarkan dua pendapat yang mengkalifikasikan beberapa model supervisi di atas, dapat dilihat perbedaan dalam membagi model supervisi tersebut. Tetapi secara garis besar memiliki kesamaan, seperti supervisi konvensional, ilmiah, klinis, dan artistik. Adapun model yang lainnya merupakan pengembangan dari ke empat model tersebut. Pembagian model di atas belum terlihat secara praktis dan teknis, masih dalam pengertian dan prinsipnya saja.

Sedangkan secara praktis dan umum, model supervisi terdiri dari dua model, yakni model Tradisional dan Modern. Berikut akan diuraikan yang dimaksud dengan model Tradisional dan Modern tersebut.

1. Model Supervisi Tradisional

Model supervisi tradisional terdiri dari observasi langsung dan observasi tidak langsung. Observasi langsung kepada guru yang sedang mengajar melalui prosedur: praobservasi, observasi, dan post-observasi.

a. Praobservasi

Sebelum observasi kelas, supervisor seharusnya melakukan wawancara serta diskusi dengan guru

yang diamati. Isi diskusi dan wawancara tersebut mencakup kurikulum, pendekatan, metode dan strategi, media pengajaran, evaluasi dan analisis.

b. Observasi

Setelah wawancara dan diskusi mengenai apa yang akan dilaksanakan guru dalam kegiatan belajar mengajar, kemudian supervisor mengadakan observasi kelas. Observasi kelas meliputi pendahuluan (apersepsi), pengembangan, penerapan, dan penutupan.

c. Post-observasi

Setelah observasi kelas selesai, sebaiknya supervisor mengadakan wawancara dan diskusi tentang: kesan guru terhadap penampilannya, identifikasi keberhasilan dan kelemahan guru, identifikasi keterampilan-keterampilan mengajar yang perlu ditingkatkan, gagasan-gagasan baru yang akan dilakukan dan sebagainya.

Sedangkan observasi tidak langsung kepada guru dapat dilalukan dengan tes dadakan, diskusi kasus, dan metode angket. Dalam menggunakan

tes diadakan sebaiknya soal-soal yang diberikan sudah diketahui validitas dan reliabilitasnya. Diskusi kasus berawal dari kasus-kasus yang ditemukan pada observasi, laporan-laporan, dan studi dokumentasi. Adapun metode angket berisi pokok-pokok pemikiran yang berkaitan erat dan mencerminkan penampilan kinerja guru, kualifikasi dan hubungan guru dengan peserta didik.

2. Model Kontemporer

Supervisi akademik model kontemporer dilaksanakan dengan pendekatan klinis, sehingga sering disebut model supervisi klinis. Supervisi klinis merupakan supervisi akademik yang kolaboratif dengan pendekatan klinis. Prosedur supervisi klinis sama dengan supervisi akademik langsung namun pendekatannya berbeda.

D. Teknik-Teknik Supervisi Pendidikan

Teknik-Teknik Supervisi Pada hakikatnya terdapat banyak teknik dalam menyelenggarakan supervisi akademik. Supervisi dapat dilakukan dengan berbagai

cara, dengan tujuan agar apa yang diharapkan bersama dapat menjadi kenyataan. Secara garis besar teknik supervisi dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1. Teknik perorangan yaitu teknik supervisi yang dilakukan oleh supervisor terhadap seorang guru atau karyawan. Apabila masalah yang dihadapi seorang guru tertentu dan meminta bimbingan dengan menggunakan teknik: orientasi bagi guru-guru baru, kunjungan kelas, pertemuan individu, kunjungan rumah, dan saling mengunjungi.
2. Teknik kelompok, dilakukan apabila supervisor menghadapi banyak guru yang mempunyai masalah yang sama, teknik yang digunakan antara lain: rapat guru, workshop, seminar, bacaan kepemimpinan, konseling kelompok, bulletin board, karya wisata, questioner, penataran

Dilihat dari cara menghadapi guru-guru yang dibimbing, maka teknik yang digunakan menggunakan teknik langsung dan teknik tidak langsung, dengan perincian :

1. Teknik secara langsung yaitu seorang supervisor

secara pribadi langsung berhadapan dengan orang yang disupervisi yang meliputi: menyelenggarakan rapat guru, menyelenggarakan workshop, kunjungan kelas, mengadakan conference.

2. Teknik tidak langsung yaitu seorang supervisor secara langsung berhadapan dengan orang yang disupervisi tetapi menggunakan berbagai alat atau media komunikasi meliputi: melalui bulletin board, melalui questioner, dan membaca terpimpin.

Untuk mempermudah kepala sekolah dalam pelaksanaan kegiatan supervisi diperlukan teknik-teknik supervisi. Para ahli berbeda-beda dalam merumuskan tahapan teknik-teknik supervisi akan tetapi pada dasarnya tetap sama. Secara garis besar teknik supervisi dibedakan menjadi dua bagian, yaitu:

1. Teknik perseorangan

Yang dimaksud teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan, beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain: Mengadakan kunjungan kelas (classroom visitation), Kepala sekolah datang ke kelas untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar. Dengan kata lain, untuk

melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya perlu diperbaiki

Mengadakan kunjungan observasi (observation visits), Guru-guru ditugaskan untuk mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Kunjungan observasi dapat dilakukan di sekolah sendiri atau dengan mengadakan kunjungan ke sekolah lain.

Membimbing guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi problem yang dialami siswa. Membimbing guru dalam hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah, antara lain: menyusun program semester, membuat program satuan pelajaran, mengorganisasi kegiatan pengelolaan kelas, melaksanakan teknik-teknik evaluasi pembelajaran, menggunakan media dan sumber dalam proses belajar mengajar, dan mengorganisasi kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler. (E & Afriansyah, 2019)

Macam-macam teknik supervisi individual Teknik supervisi individual ada lima macam yaitu:

a. Kunjungan kelas

Kunjungan kelas adalah teknik pembinaan dosen atau instruktur oleh kepala Satuan Pendidikan untuk mengamati proses pembelajaran di kelas. Tujuannya adalah untuk menolong dosen atau instruktur dalam mengatasi masalah di dalam kelas. Melaksanakan kunjungan kelas. Cara melaksanakan kunjungan kelas:

- 1) Dengan atau tanpa pemberitahuan terlebih dahulu tergantung sifat tujuan dan masalahnya,
- 2) Atas permintaan dosen atau instruktur bersangkutan,
- 3) Sudah memiliki instrumen atau catatan-catatan, dan
- 4) Tujuan kunjungan harus jelas.

Ada empat tahap kunjungan kelas.

- 1) Tahap persiapan. Pada tahap ini, supervisor merencanakan waktu, sasaran, dan cara mengobservasi selama kunjungan kelas.

- 2) Tahap pengamatan selama kunjungan. Pada tahap ini, supervisor mengamati jalannya proses pembelajaran berlangsung.
- 3) Tahap akhir kunjungan. Pada tahap ini, supervisor bersama dosen atau instruktur mengadakan perjanjian untuk membicarakan hasil-hasil observasi.
- 4) Tahap terakhir adalah tahap tindak lanjut.

Dengan menggunakan enam kriteria yaitu:

- 1) Memiliki tujuan-tujuan tertentu
- 2) Mengungkapkan aspek-aspek yang dapat memperbaiki kemampuan dosen atau instruktur;
- 3) menggunakan instrumen observasi untuk mendapatkan data yang obyektif;
- 4) Terjadi interaksi antara pembina dan yang dibina sehingga menimbulkan sikap saling pengertian
- 5) pelaksanaan kunjungan kelas tidak mengganggu proses pembelajaran; dan
- 6) pelaksanaannya diikuti dengan program tindak lanjut.

b. Observasi kelas

Observasi kelas adalah mengamati proses pembelajaran secara teliti di kelas. Tujuannya adalah untuk memperoleh data obyektif aspek-aspek situasi pembelajaran, kesulitan-kesulitan dosen atau instruktur dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran.

Aspek-aspek yang diobservasi di dalam kelas
Secara umum, aspek-aspek yang diobservasi adalah:

- 1) Usaha-usaha dan aktivitas dosen atau instruktur-siswa dalam proses pembelajaran,
- 2) Cara menggunakan media pengajaran
- 3) Variasi metode,
- 4) Ketepatan penggunaan media dengan materi
- 5) Ketepatan penggunaan metode dengan materi, dan
- 6) Reaksi mental para siswa dalam proses belajar mengajar.

Pelaksanaan observasi kelas ini melalui tahap:

- 1) Persiapan,
- 2) Pelaksanaan,

- 3) Penutupan,
- 4) Penilaian hasil observasi; dan
- 5) Tindak lanjut. Supervisor: a) sudah siap dengan instrumen observasi, b) menguasai masalah dan tujuan supervisi, dan c) observasi tidak mengganggu proses pembelajaran.

c. Pertemuan Individual

Pertemuan individual adalah satu pertemuan, percakapan, dialog, dan tukar pikiran antara supervisor dosen atau instruktur. Tujuannya adalah:

- 1) Memberikan kemungkinan pertumbuhan jabatan dosen atau instruktur melalui pemecahan kesulitan yang dihadapi;
- 2) Mengembangkan hal mengajar yang lebih baik;
- 3) Memperbaiki segala kelemahan dan kekurangan pada diri dosen atau instruktur; dan
- 4) Menghilangkan atau menghindari segala prasangka.

Swearingen (1961) mengklasifikasi empat jenis pertemuan (percakapan) individual sebagai berikut

- 1) *Classroom-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di dalam kelas ketika mahasiswa-mahasiswa sedang meninggalkan kelas (istirahat).
- 2) *Office-conference*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan di ruang kepala satuan pendidikan atau ruang dosen atau instruktur, di mana sudah dilengkapi dengan alat-alat bantu yang dapat digunakan untuk memberikan penjelasan pada dosen atau instruktur.
- 3) *Causal-conference*, yaitu percakapan individual yang bersifat informal, yang dilaksanakan secara kebetulan bertemu dengan dosen atau instruktur
- 4) *Observational visitation*, yaitu percakapan individual yang dilaksanakan setelah supervisor melakukan kunjungan kelas atau observasi kelas.

Pelaksanaan Pertemuan Individual Supervisor harus berusaha mengembangkan segi-segi positif dosen atau instruktur, mendorong dosen atau

instruktur mengatasi kesulitan-kesulitannya, memberikan pengarahan, dan melakukan kesepakatan terhadap hal-hal yang masih meragukan.

d. Kunjungan antar kelas

Kunjungan antar kelas adalah dosen atau instruktur yang satu berkunjung ke kelas yang lain di Satuan Pendidikan itu sendiri.

Tujuannya adalah untuk berbagi pengalaman dalam pembelajaran. Cara-cara melaksanakan kunjungan antar kelas

Cara-cara melakukan kunjungan antar kelas:

- 1) Harus direncanakan;
- 2) Dosen atau instruktur yang akan dikunjungi harus diseleksi;
- 3) Tentukan dosen atau instruktur-dosen atau instruktur yang akan mengunjungi;
- 4) Sediakan segala fasilitas yang diperlukan;
- 5) Supervisor hendaknya mengikuti acara ini dengan pengamatan yang cermat;
- 6) Adakah tindak lanjut setelah kunjungan antar kelas selesai, misalnya dalam bentuk percakapan

pribadi, penegasan, dan pemberian tugas-tugas tertentu;

- 7) Segera aplikasikan ke satuan pendidikan atau ke kelas dosen atau instruktur bersangkutan, dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang dihadapi;
- 8) Adakan perjanjian-perjanjian untuk mengadakan kunjungan antar kelas berikutnya.

e. Menilai diri sendiri

Menilai diri adalah penilaian diri yang dilakukan oleh diri sendiri secara objektif. Untuk maksud itu diperlukan kejujuran diri sendiri.

Cara-cara menilai diri sendiri sebagai berikut.

- 1) Suatu daftar pandangan atau pendapat yang disampaikan kepada mahasiswa-mahasiswa untuk menilai pekerjaan atau suatu aktivitas. Biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan baik secara tertutup maupun terbuka, dengan tidak perlu menyebut nama.
- 2) Menganalisa tes-tes terhadap unit kerja.
- 3) Mencatat aktivitas mahasiswa-mahasiswa dalam

suatu catatan,

- 4) Baik mereka bekerja secara individu maupun secara kelompok. (Prasojo)

2. Teknik kelompok

Teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok, beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Mengadakan pertemuan atau rapat (meeting), Seorang kepala sekolah menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusun. Termasuk mengadakan rapat-rapat secara periodik dengan guru-guru, dalam hal ini rapat-rapat yang diadakan dalam rangka kegiatan supervisi.
- b. Mengadakan diskusi kelompok (group discussions), Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Di dalam setiap diskusi, supervisor atau kepala sekolah memberikan pengarahan, bimbingan, nasihat-nasihat dan saran-saran yang diperlukan.
- c. Mengadakan penataran-penataran (inservice-training), Teknik ini dilakukan melalui penataran-

penataran, misalnya penataran untuk guru bidang studi tertentu. Mengingat bahwa penataran pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas kepala sekolah adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (follow-up) dari hasil penataran.

Dengan demikian teknik supervisi sangat penting untuk dikuasai oleh kepala sekolah, tanpa penguasaan teknik dalam pelaksanaannya tidak akan berjalan baik. Dengan demikian seorang kepala sekolah tidak akan efektif kegiatan supervisinya sebelum menguasai teknik dalam bidang supervisi.

Teknik supervisi akan lebih memudahkan pencapaian sasaran-sasaran dari tujuan yang telah ditetapkan, oleh sebab itu penerapan teknik dari supervisi merupakan wujud dari kemajuan sekolah untuk berkembang (Kependidikan, Mutu, Kependidikan, & Nasional, 2008). (E & Afriansyah, 2019)

Menurut Gwynn (1961), ada tiga belas teknik supervisi kelompok yaitu:

- a. kepanitiaan-kepanitiaan,
- b. kerja kelompok,

- c. laboratorium dan kurikulum,
- d. membaca terpimpin,
- e. demonstrasi pembelajaran,
- f. darmawisata,
- g. kuliah/studi,
- h. diskusi panel,
- i. perpustakaan,
- j. organisasi profesional,
- k. buletin supervisi,
- l. pertemuan dosen atau instruktur,
- m. lokakarya atau konferensi kelompok (Prasojo)

Beberapa pendekatan supervisi yang lebih populer dikenal dengan supervisi klinis, pengembangan, dan diferensial. Masing-masing pendekatan tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan.

a. Supervisi Klinis

Supervisi klinis dikembangkan pertama kali berdasarkan gagasan diagnosis dan perlakuan di bidang medis oleh Morris Cogan tahun 1950 di sebuah sekolah laboratorium di Universitas Harvard. Pendekatan ini dipengaruhi oleh teori

behavioristik. Kata "klinis" menunjuk pada muka antara guru dan supervisor pada pemecahan masalah reflektif, target secara langsung masing-masing kelas, dan terfokus pada guru sebagai agen perubahan. memiliki kapasitas mengembangkan kemampuan guru untuk bertanggung jawab menganalisis kinerja mereka, terbuka membantu orang lain, dan mengarahkan diri sendiri. dilakukan dalam bentuk proses tatap muka yang memungkinkan supervisor dan guru bersama membahas dan menganalisis masalah pembelajaran yang terjadi di kelas dan menemukan mengatasi masalah tersebut.

b. Supervisi Pengembangan

Supervisi pengembangan di pelopori oleh Carl D Glickman yang berbasiskan pada pengembangan seperti Erickson dan Piaget Supervisor yang menggunakan model ini memperlakukan guru sebagai individu yang berada pada berbagai tahap pertumbuhan dan pengembangan. Model ini didasarkan pada asumsi bahwa guru memiliki beragam pengalaman, kemampuan, dan tingkat

pengembangan karir yang berbeda. Oleh sebab itu, supervisor menentukan kebutuhan supervisi guru berdasarkan perbedaan individual, keahlian, dan komitmen. karenanya dapat menggunakan pendekatan supervisi untuk guru yang berbeda. Dengan menggunakan strategi ini, Glickman et al. (2010: 192) mengemukakan bahwa Supervisor harus memilih pendekatan atas dasar kasus per kasus, menggunakan dasar pengetahuan mengelompokkan guru, observasi dan interaksi dengan guru atau kelompok terkini, dan menganalisis situasi sekarang. Dengan kata lain, supervisi pengembangan memberikan guru banyak pilihan sebagaimana keadaan guru dan mempercepat pengambilan keputusan dan menyesuaikannya setiap waktu yang diperlukan.

Menurut Clickman et al. (2010, 137) mengemukakan bahwa empat pendekatan pengembangan, yaitu: direktif, nondirektif kolaboratif.

- 1) *Gaya Control Directive*

Supervisi ini digunakan bila guru berada level

pengembangan yang rendah; tidak memiliki kemauan, pengetahuan dan kecenderungan berbuat; tidak mau terlibat dalam pengambilan keputusan; supervisor lebih berkomitmen memecahkan masalah dan guru tidak; dan supervisor memiliki waktu bersama guru. Dalam gaya ini supervisor mengambil alih permasalahan guru. Supervisor menetapkan tujuan dan standar yang tepat untuk dicapai guru.

2) *Gaya Informational Directive*

Supervisi ini digunakan bila level pengembangan guru agak rendah, tidak memiliki pengetahuan, bingung dan tidak berpengalaman, supervisor lebih peduli terhadap masalah guru, supervisor lebih dipercaya, dan waktu yang singkat. Dalam gaya ini, supervisor adalah sumber utama informasi, mengartikulasikan tujuan, dan mengarahkan tindakan.

3) *Gaya Behaviors Collaborative*

Supervisi ini digunakan bila level

pengembangan guru yang moderat, guru dan supervisor memiliki tingkat keahlian yang sama, guru dan supervisor terlibat dalam mendapatkan keputusan, guru dan supervisor berkomitmen untuk memecahkan masalah.

4) Gaya Behaviors Nondirective

Supervisi ini digunakan bila level pengembangan guru yang tinggi, guru memiliki keahlian, guru berinisiatif memecahkan masalah, dan guru berkomitmen untuk memecahkan masalah.

c. Supervisi Differensial

Supervisi diferensial adalah salah satu pendekatan terbaru supervisi. Supervisi dipelopori oleh Allan Glatthorn. Menurut (1997: 3) bahwa supervisi diferensial merupakan pendekatan supervisi yang menyediakan pilihan jenis supervisi dan evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan guru. Supervisi diferensial dengan mempertimbangkan perbedaan individual antara guru dan hubungan manusia antara supervisor dan guru.

Pendekatan peningkatan kualitas pembelajaran

yang lebih efektif dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi guru yang dilakukan dengan pelatihan. menurut Mahapatro (2010; 285) pelatihan adalah kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan orang-orang untuk tujuan tertentu. dilaksanakan melalui prosedur sistematis mentransfer pengetahuan teknis kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan matang (proficiency). Dengan kata lain, para peserta memperoleh pengetahuan teknis, keterampilan dan kemampuan pemecahan masalah dengan melakukan program pelatihan.

Ada banyak alasan bagi supervisor untuk melakukan pelatihan guru menurut (2004; 126), meliputi:

- 1) Peningkatan kepuasan kerja dan semangat
- 2) Peningkatan motivasi guru
- 3) Peningkatan efisiensi dalam proses yang maksimal,

- 4) Peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru,
- 5) Peningkatan inovasi dalam strategi dan
- 6) Meningkatkan citra lembaga. (sabandi, 2013)

Rangkuman

Model supervisi dapat dibagi atas empat macam model, yaitu:

- 1) Model Supervisi Konvensional (tradisional)
- 2) Model Supervisi Ilmiah
- 3) Model Supervisi Klinis
- 4) Model Artistik

Teknik-teknik supervisi secara garis besar di bedakan menjadi 2 yakni teknik perorangan dan teknik kelompok. Teknik perseorangan Yang dimaksud teknik perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan, beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain: Mengadakan kunjungan kelas (classroom visitation), Kepala sekolah datang ke kelas untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya perlu diperbaiki. Teknik supervisi individual ada lima macam yaitu:

- 1) Kunjungan kelas,
- 2) Observasi kelas
- 3) Pertemuan individual

4) Kunjungan antarkelas

5) Menilai diri sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedi, Nur.(2014). *Pengawasan Pendidikan, Tinjauan Teori Dan Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Dadang Suhardan,(2010) *Supervisi Profesional*, Bandung: Alfabeta,
- E, R. M., & Afriansyah, H. (2019). *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan*.pp. 2-4. Prasojo, S. L. (n.d.). *Supervisi Pendidikan*.
- Lantip Diat Prasojo dan Sudiyono, *Supervisi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm. 88-90. Lihat juga Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 111-113.
- Mukhtar & Iskandar.(2009) *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Cet. I. Jakarta:Gaung Persada Press
- Nur Aedi, (2014) *Pengawasan Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Piet A. Sahertain,(2008) *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta,
- Prasojo, Lantip Diat, & Sudiyono.(2011) *Supervisi Pendidikan*. . Edisi Revisi Yogyakarta:Penerbit Gava Media
- SabandI, A. (2013). *Supervisi Pendidikan Untuk Pengembangan Profesionalitas Guru Berkelanjutan*.
- Sahertian, Piet, A. & Mataheru, (1982) *Frans. Prinsip & Tehnik Supervisi Pendidikan*. . Surabaya: Usaha Nasional
- Sahertian, Piet, A. (2008) *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan (Dalam Rangka Membangun Sumber Daya Manusia)*. Cet. II. Jakarta: Rineka Cipta
- Soemono, Wasty, & Soetopo, Hendiyat. (1998) *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. . Cet. II. Jakarta: PT Bina Aksar

BAB IV

JENIS-JENIS ADMINISTRASI DALAM PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan suatu hal yang amat penting dalam kehidupan manusia. Dalam konteks Indonesia, pendidikan menjadi sumber utama peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga tidak mengherankan jika menjadi suatu pemikiran para pemimpin untuk membuat suatu garis kebijakan nasional. Salah satu perwujudan akan hal ini adalah lahirnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Selain itu disusun pula kurikulum yang berlaku secara nasional oleh pemerintah pusat melalui Departemen Pendidikan Nasional, yang memuat hal-hal pokok yang harus dilaksanakan pada suatu lembaga pendidikan formal tertentu.

Lembaga pendidikan memiliki banyak tuntutan dimana tanggungjawab dan tugas yang mengutamakan para pemimpin untuk membentuk lembaga pendidikan agar efektif dan bermanfaat bagi sekolah dan masyarakat. Agar tanggungjawab dan tugas para lembaga pendidik yang diwakilkan oleh para pemimpin, mereka dapat memahami,

mendalami,dan menerapkan beberapa konsep oleh ilmu manajemen yang dewasa agar mengembangkan pemikiran dalam dunia bisnis. Proses penerapan konsep pada ilmu manajemen dalam bidang administrasi pendidikan dimulai beberapa dekade lalu, namun belum mendapatkan perhatian dalam dunia kependidikan dinegeri kita, yang menyebabkan kurangnya efesiensi terhadap administrasi yang dilaksanakan dilembaga pendidikan. Teori yang diterapkan dalam dunia pendidikan agar berlangsung sesuai dengan apa fungsi, dan etika penerapannya tidak ada kesenjangan. Komponen administrasi yang termasuk adalah Administrasi Personil Sekolah, Administrasi Kurikulum dan Administrasi Kesiswaan,Administrasi tata usaha. Tata kerja kelebagaannya yang berlangsung dengan baik membuat mekanisme dan aturan yang dilaksanakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya

B. Jenis Adminisnistrasi dalam Pendidikan Sekolah

Berdasarkan Buku Panduan Kerja Tenaga Administrasi Sekolah yang dikeluarkan Kemendikbud, setidaknya ada 8 unsur atau pembagian urusan pada Administrasi Sekolah.

Berikut adalah daftar urusan Administrasi Sekolah dan panduan kerjanya.

1. Urusan Administrasi Kurikulum

Keberadaan kurikulum sangat penting karena fungsi kurikulum berkaitan erat dengan pelaksanaan pendidikan. Pelaksana urusan ini biasanya dipegang langsung oleh WaKa Kurikulum.

Pada Administrasi Kurikulum, perlu menyiapkan dan/atau membuat: Perangkat guru, agenda ekskul, agenda kerja MGMP, formulir penilaian, jadwal kegiatan selama 1 semester, perlengkapan tes semesteran, program kerja tahunan, buku jurnal pembelajaran, buku agenda mengajar dll

2. Urusan Administrasi Kesiswaan

Seluruh hal yang berkaitan dengan siswa diurus oleh bagian ini. Mulai dari penerimaan siswa baru, selama belajar, hingga siswa kemudian tamat.

Dalam Administrasi Kesiswaan, pelaksanaan tugasnya berkaitan dengan: Pencatatan data siswa, pencatatan rapor, pembuatan surat untuk panggilan orang tua atau skors, penerimaan siswa baru, bantuan untuk siswa, pembuatan data peserta ujian rekomendasi siswa ke perguruan tinggi, dll.

3. Urusan Administrasi Kepegawaian
 - a. Administrasi Kepegawaian berkaitan dengan pengelolaan urusan guru dan karyawan.
 - b. Adapun pelaksanaan administrasinya misalnya seperti:
 - c. Membuat blangko absen guru & pegawai.
 - d. Membuat laporan keadaan guru, jabatan di sekolah, pengawas dan tenaga.
 - e. Membuat pengusulan kenaikan pangkat bagi guru maupun pegawai.
 - f. Membuat analisis tentang apa yang dibutuhkan guru dan pegawai.
 - g. Membuat usulan pensiun guru atau pegawai.
 - h. Membuat usulan untuk pembuatan Karpeg, Karsu, Karir, Taspen.
 - i. Membuat usulan asuransi bagi pegawai.

- j. Membuat penilaian terhadap kinerja Pegawai.
 - k. Membuat Daftar Urut Kepangkatan
 - l. dll.
4. Urusan Administrasi Keuangan
- a. Pada Administrasi keuangan, hal-hal yang dikerjakan berkaitan dengan:
 - b. Pengelolaan keuangan penggunaan jasa atau pembelian barang untuk keperluan sekolah.
 - c. Pencatatan seluruh keuangan sekolah.
 - d. Pengelolaan dan pelaporan dana bantuan (BOS & BOP).
 - e. Pengurusan pajak.
 - f. Penyusunan RKAS.
 - g. dll.
5. Urusan Administrasi Persuratan dan Pengarsipan
- Dalam institusi formal seperti sekolah, surat menyurat pasti jadi hal lazim.
- Pada bidang ini, hal-hal yang perlu dilakukan berkaitan dengan: Pencatatan surat masuk dan keluar, mengklasifikasikan surat, pengarsipan surat, pembuatan surat-surat sekolah, dll.

6. Urusan Administrasi Sarana dan Prasarana

Administrasi sarana dan prasarana ini berkaitan dengan pengelolaan berbagai barang dan juga infrastruktur penunjang pelaksanaan pendidikan di sekolah.

Hal yang dikelola berkaitan dengan: Perencanaan, pengadaan, penyimpanan, inventarisasi, pemeliharaan, penghapusan, dan pengawasan sarana dan prasarana.

7. Urusan Administrasi Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Sebagai institusi pendidikan, sekolah akan banyak berhubungan dengan berbagai pihak dari luar institusi. Hubungan antara pihak sekolah dan pihak lain dari luar sekolah juga perlu dikelola.

Dalam pelaksanaan administrasinya, biasanya meliputi: Pembuatan MOU, melaksanakan kegiatan sesuai MOU, mengusahakan kerjasama dengan suatu pihak, dll.

8. Urusan Administrasi Layanan Khusus

Pada suatu sekolah, biasanya terdapat beberapa pekerja yang mengisi posisi-posisi non strategis. Tugas mereka bersifat membantu melaksanakan hal-hal di luar kegiatan utama institusi pendidikan.

Nah, instrumennya meliputi: Penjaga Sekolah, Driver, Tukang Kebun, Satpam, dan Operator Dapodik. Setiap instrumen memiliki peran masing-masing. Mereka akan menjalankan tugas sesuai perannya.

Pengelolaan administrasi pekerja layanan khusus biasanya jadi satu dengan administrasi pegawai.

Menjalankan operasional institusi pendidikan butuh dana yang besar. Bagi institusi pendidikan swasta yang butuh suntikan dana untuk melancarkan cash flow, bisa menggunakan produk pinjaman

Menjalankan Administrasi Sekolah dengan baik dan memenuhi 8 Standar Nasional Pendidikan adalah hal yang wajib diusahakan oleh seluruh institusi pendidikan demi tercapainya tujuan pendidikan institusional dan nasional

C. Komponen, Aturan, Mekanisme, Dan Tata Kerja Kelembagaan Pendidikan

Pembahasan Undang-undang No. 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan pada BAB I Pasal 1 ayat 3 bahwa sistem pendidikan nasional adalah keseluruhan komponen pendidikan yang saling

terkait secara terpadu untuk mencapai tujuan pendidikan nasional. Kemudian, UU Nomor 49 Tahun 2008 Tentang Rincian Tugas Unit Kerja di Lingkungan Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Pasal 1 bahwa pemerintah memperhatikan lembaga pendidikan supaya mutu pendidikan yang dilaksanakan itu berkualitas. Dan Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian pasal 2 dan pasal 3:

Pasal 2

a. Pegawai negeri terdiri dari:

- 1) Pegawai negeri sipil dan
- 2) Anggota Angkatan Bersenjata Republik Indonesia

b. Pegawai negeri sipil terdiri dari:

- 1) Pegawai negeri sipil Pusat
- 2) Pegawai negeri sipil Daerah, dan
- 3) Pegawai negeri sipil lain yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah.

Pasal 3

Pegawai negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada pancasila, UUD 1945. Negara dan

pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan. Proses penerimaan, pengangkatan, dan penempatan pegawai harus didasarkan pada prinsip penerimaan, pengangkatan, dan pengangkatan orang yang tepat.

Maka penerimaan pegawai harus didasarkan atas kemampuan dan potensi si calon dalam rangka mengisi jabatan. Menurut UU No. 8 Tahun 1974 pasal 15 diatur. Jumlah dan susunan pangkat pegawai negeri sipil yang diperlukan ditetapkan dalam formasi dalam jangka tertentu berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang harus dilaksanakan.

Dalam memperoleh dan menggunakan tenaga kerja untuk dan di lembaga pendidikan dengan efisien, sehingga mencapai tujuan lembaga pendidikan yang telah ditentukan sebelumnya. Segenap proses penataan tersebut meliputi bagaimana memperoleh tenaga kerja yang tepat untuk tugas pekerjaannya dan pemutusan hubungan kerja dengan mereka. Masalah Pokok sesuai dengan pembahasan di atas permasalahan penataan terhadap pegawai lembaga pendidikan (sekolah) sebagai berikut.

1. Bagaimana memperoleh tenaga kerja yang tepat untuk tugas pekerjaannya, termasuk mengatur pengangkatannya.
2. Bagaimana mengusahakan tenaga kerja yang sudah diperolehnya itu dengan efisien, termasuk merangsang kegairahan kerjanya.
3. Bagaimana memelihara pegawai, pemberian gaji, intensif, kesejahteraan.
4. Bagaimana mengatur kenaikan gaji dan pangkatnya, dan perpindahan mereka jika perlu terjadi.
5. Bagaimana mengembangkan mutu pegawai
6. Bagaimana menilai pegawai.
7. Bagaimana menata pemutusan hubungan kerja dengan pegawai.

Di Indonesia, lembaga pendidikan (sekolah) menurut statusnya pemiliknya dibagi menjadi dua bagian, yaitu : Sekolah Negeri dan Sekolah Swasta

1. Administrasi Personil sekolah

Dalam pelaksanaan kegiatan sekolah unsur manusia adalah unsur penting, karena lancar pelaksanaan program tersebut, sangat ditentukan oleh manusia yang melakukan itu. Kepegawaian adalah personalia atau karyawan disebut personel.

Pengertian administrasi personal sekolah, yaitu serangkaian proses penataan personel dalam sekolah.

Berdasarkan UU No.8 Tahun 1974 Pasal 2 membahas Pokok Kepegawaian sedangkan Pasal 3 membahas pengertian pegawai negeri. Pemerintah dan negara menyelenggarakan tugas pembangunan dan perintah. Administrasi pendidikan (sekolah), dapat dilihat bahwa komunikasi pada hakekatnya adalah probelm hubungan kerja kemanusiaan (human relationship). Keberhasilan dalam hubungan-hubungan kerja kemanusiaan ini akan ditentukan oleh efisiensi dan efektifitas mereka yang berkepentingan dalam :

- a. Menyampaika berita kepada orang lain
- b. Memahami denga tepat isi/maksud dengan harapan mau menerima

Administrasi personal sekolah adalah segenap proses penataan personal di sekolah. Dari sudut administrasi personal pendidikan, sekolah dapat dilihat bahwa komunikasi pada hakekatnya adalah hubungan kerja sama manusia. Keberhasilan dalam hubungan kerja sama manusia ini akan ditentukan oleh efesiensi dan efektifitas mereka yang berkepentingan.

Komponen administrasi kepegawaian, antara lain:

- a. Penyusunan formasi
- b. Pengadaan pegawai
- c. Kenaikan pangkat
- d. Pembinaan dan pengembangan karir pegawai
- e. Ketatalaksanaan tenaga kependidikan
 - 1) Pembuatan Buku Induk Pegawai
 - 2) Daftar Urut Kepegawaian (DUK)
 - 3) Kartu Pegawai (KARPEG)
 - 4) Tabungan Asuransi Pegawai (TASPEN)
 - 5) Asuransi Kesehatan (ASKES)
 - 6) Kartu Istri (KARIS) dan Kartu Suami (KARSU)
 - 7) Pemberhentian Pegawai
- f. Pemberhentian pegawai PNS dapat dibedakan seperti berikut :
 - 1) Pemberhentian atas permintaan sendiri
 - 2) Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun
 - 3) Pemberhentian karena adanya penyederhanaan organisasi
 - 4) Pemberhentian karena melakukan pelanggaran

- 5) Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan rohani
- 6) Pemberhentian karena meninggalkan tugas
- 7) Pemberhentian karena meninggal dunia atau hilang

g. Ketenagaan

Dilihat dari jenisnya ketenagaan di SD/SMP/SMA/SMAK terdiri atas :

- 1) Kepala Sekolah
- 2) Guru (kelas, mata pelajaran, agama, penjaskes, muatan lokal)
- 3) Tenaga Administrasi / TU
- 4) Penjaga Sekolah / kebersihan sekolah
- 5) Tenaga Fungsional lainnya (Guru BP, Pustakawan, laboran dan teknisi sumber belajar)

Dilihat dari statusnya, ketenagaan di SD/SMP/SMA/SMAK terdiri atas :

- 1) Pegawai negeri sipil (PNS)
- 2) Guru tidak tetap
- 3) Guru bantu
- 4) Tenaga sukarela

2. Administrasi Kesiswaan

Pembinaan administrasi terutama menyangkut pembinaan, pengelolaan organisasi dan kegiatan. Adapun kegiatan yang tujuannya untuk pengembangan pengetahuan dan kemampuan penalaran, pengembangan keterampilan dan pengembangan sikap selaras dengan tujuan sekolah yang tertuang dalam kurikulum. Contoh kegiatan yang dilakukan siswa melalui osis dan pramuka. Pengelolaan data kesiswaan merupakan salah satu garapan administrasi murid yang tidak dapat ditinggalkan. Ada 3 macam data yang perlu di kelola yaitu data tentang identitas murid, tentang hasil belajar murid, dan tentang kehadiran murid.

Tujuan administrasi kesiswaan

- a. Mengetahui data siswa
- b. Mengetahui potensi siswa
- c. Mengetahui, membina dan mengembangkan kemampuan siswa

Administrasi kesiswaan meliputi hal-hal berikut ini :

- a. Penerimaan siswa baru
- b. Mutasi siswa
- c. Penatalaksanaan kesiswaan

Pelaksanaan kesiswaan meliputi hal-hal berikut ini :

- a. Buku induk
- b. Buku klaper
- c. Buku hadir siswa
- d. Buku agenda kelas
- e. Buku nilai
- f. Buku nilai mata pelajaran
- g. Buku nilai pribadi siswa
- h. Daftar keadaan siswa
- i. Laporan kenaikan kelas / kelulusan
- j. Daftar calon peserta ujian akhir
- k. Pembinaan kesiswaan

Kegiatannya meliputi penyaluran aktivitas siswa dalam hal :

- a. Kepemimpinan
- b. Keagamaan (pesantren kilat bagi agama islam)
- c. Budi pekerti
- d. Berbangsa dan bernegara
- e. Kewirausahaan
- f. Kesegaran jasmani
- g. Pengembangan kreasi dan seni
- h. Kepramukaan

i. Pelayanan khusus siswa

Pelayanan khusus terdiri atas :

a. Bimbingan dan konseling

b. Perpustakaan dan sumber belajar lainnya

c. Beasiswa

d. Transportasi

e. Kantin / warung sekolah

f. Asrama

g. Kesehatan

h. Pengayaan

i. Remedial

j. Karyawisata

3. Administrasi Kurikulum

Kualitas suatu lembaga pendidikan yang menjadi tugas utama kepala sekolah adalah menjamin adanya program pengajaran yang baik bagi peserta didik. Sedangkan stafnya mendapat bagian tanggung jawab dalam membantu usaha pelaksanaan dan pengembangan program pengajaran yang efektif.

Administrasi kurikulum merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh serta pembinaan secara

kontinyu terhadap situasi belajar mengajar secara efektif dan efisien demi membatu tercapinya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Sebagaimana telah di utarakan di atas bahwa sesungguhnya dalam pengelolaan manajemen pendidikan focus dari segala usahanya adalah terletak pada PBM (Proses Belajar Mengajar), hal ini nampak jelas bahwa pada hakikatnya segala upaya dan kegiatan yang di laksanakan di sekolah/lembaga pendidikan senantiasa di arahkan pada suksesnya PBM. Suksesnya pbm dapat di tunjang oleh sarana dan prasarana pendidikan anggaran/biaya, tata laksana, organisasi, serta humas, termasuk pula supervis yang mantap.

Secara oprasional kegiatan administarasi/ manajemen kurikulum itu dapat meliputi tiga kegiatan pokok, yaitu:

a. Kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru/pengajar

Pembagian tugas guru yang dijabarkan dari struktur program pengajaran, dan ketentuan tentang beban mengajar bagi guru.

Jadwal pelajaran yang tatap muka dan non tatap muk

b. Tugas guru dalam kegiatan PBM

Tugas ini merupakan serangkaian kegiatan pengajaran/instruksional untuk mencapai hasil pengajaran yang optimal, yaitu: Membuat persiapan/perencanaan pengajaran (desain instruksional), Melaksanakan pengajaran termasuk (termasuk pengelolaan kelas) dan Mengevaluasi hasil pengajaran, yang secara singkat.

c. Tujuan

Tujuan administrasi program pengajaran adalah sebagai pedoman:

- 1) Perencanaan Aktivitas Pembelajaran Di Sekolah
- 2) Pelaksanaan pembelajaran di sekolah
- 3) Pengendalian pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan perencanaan
- 4) Pengukuran tingkat keberhasilan aktivitas pembelajaran di sekolah.

4. Administrasi Tata usaha sekolah

Secara Etimologis, Tata Usaha adalah kegiatan memberi bantuan dalam mengelola informasi, manusia,

harta kearah suatu tujuan yang terhimpun dalam organisasi. Ada beberapa pengertian tentang Tata Usaha, tetapi kesemuanya hampir mempunyai kesamaan pengertian yang mengarah kepada pengaturan tulis menulis dan catat mencatat. Berikut beberapa pengertian tentang Tata Usaha. Pengertian administrasi tata usaha adalah kegiatan meliputi sebagai berikut:

- a. Menghimpun yaitu kegiatan mencari dan mengusahakan tersedianya keterangan yang tadinya belum ada atau berserakan di mana-mana sehingga siap untuk dipergunakan bila diperlukan.
- b. Mencatat yaitu kegiatan membubuhkan dengan berbagai peralatan alat tulis tentang keterangan-keterangan yang dapat dibaca, dikirim dan disimpan.
- c. Mengolah yaitu kegiatan mengerjakan keterangan-keterangan dengan maksud menyajikan bentuk yang lebih berguna.
- d. Menggandakan yaitu kegiatan memperbanyak dengan berbagai cara dan alat sebanyak jumlah yang diperlukan.

- e. Mengirim yaitu kegiatan menyampaikan kegiatan menyampaikan dengan berbagai cara dan alat dari satu pihak ke pihak yang lain.

Tata usaha menurut intinya adalah tugas pelayanan di sekitar keterangan-keterangan yang berwujud pada 6 pola kegiatan:

- a. Menghimpun
- b. Mencatat
- c. Mengola
- d. Menggandakan
- e. Mengirim
- f. Menyimpan

D. Proses Adminitrasi Ketatausahaan

Administrasi ketatausahaan merupakan subsistem organisasi, dalam hal ini adalah organisasi sekolah. Kegiatan utamanya adalah mengurus segala bentuk administrasi sekolah, mulai dari surat-menyurat sampai dengan inventarisasi barang. Bila dilihat dari pengertian di atas, maka tata usaha tidak hanya menyangkut kegiatan surat-menyurat saja tetapi juga menyangkut semua bahan keterangan dan informasi yang berwujud warkat.

Ketatausahaan menjadi penting karena ketatausahaan dapat membantu dan mempermudah subsistem yang lain seperti bagian kesiswaan, kurikulum, administrasi personel, dan lainnya. Dalam hal ini ada istilah yang disebut dengan mekanisme bantu artinya kegiatan ketatausahaan sekolah dapat dipergunakan untuk membantu pimpinan (Kepala Sekolah) dalam mengambil keputusan, sehingga dapat memperlancar dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses administrasi, dengan data yang diperlukan.

Bila administrasi ketatausahaan berjalan dengan baik maka kegiatan yang menyangkut pembelajaran dan tujuan pembelajaran dapat berjalan dengan baik pula. Untuk itu, diperlukan staf tata usaha yang professional dan kompeten di bidangnya.

a. Penataan Surat (Persuratan)

Tata persuratan di lingkungan Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan diatur dalam keputusan menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Kepmen Dikbud) Republik Indonesia nomor: 091/U/1995 tanggal 25 April 1995 tentang pedoman Tata persuratan dan kearsipan di lingkungan Departemen Pendidikan Dan Kebudayaan.

1) Pengertian Surat

Menurut Kepmen Dikbud nomor: 091/U/1995 surat adalah suatu sarana komunikasi yang digunakan untuk informasi tertulis oleh satu pihak kepada pihak lain.

2) Jenis Surat

Menurut jenisnya dibedakan atas 13 jenis, yaitu :

- 1) Surat dinas adalah surat yang berisi hal penting yang berkenaan dengan administrasi pemerintahan dan pembangunan yang dibuat oleh lembaga pemerintah.
- 2) Nota dinas adalah surat yang dibuat atasan kepada bawahan atau oleh bawahan kepada atasan atau setingkat yang berisikan catatan singkat tentang suatu pokok persoalan kedinasan.
- 3) Memo adalah catatan singkat yang ditulis oleh atasan kepada bawahan tentang pokok persoalan kedinasan.
- 4) Surat pengantar adalah surat yang ditunjukkan kepada seseorang atau jabatan yang berisi

penjelasan singkat tentang surat dan dokumen.

- 5) Surat kawat atau telegram adalah surat yang menggunakan kata biasa atau kata sandi tentang urusan yang harus segera diselesaikan.
- 6) Surat keputusan adalah surat mengenai keputusan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang untuk itu.
- 7) Surat edaran adalah surat yang berisi penjelasan tentang cara pelaksanaan peraturan yang telah ada.
- 8) Surat undangan adalah pemberitahuan untuk menghadiri suatu acara.
- 9) Surat tugas adalah surat dari pejabat yang berwenang kepada seseorang untuk melakukan suatu hal.
- 10) Surat kuasa adalah surat berisi pemberitahuan yang diajukan kepada pegawai atau masyarakat umum tentang suatu hal.

- 11) Surat pernyataan berisi kebenaran tentang suatu hal dan disertai pertanggungjawaban atas pernyataan tersebut.
- 12) Surat keterangan berisi keterangan agar tidak menimbulkan keraguan.
- 13) Berita acara adalah laporan tentang kejadian mengenai waktu, kejadian, tempat kejadian, keterangan dan petunjuk lain sehubungan dengan kejadian atau peristiwa tersebut.

3) Sifat Dan Derajat Surat

Sifat surat dikelompokan antara lain:

- 1) Surat sangat rahasia adalah surat yang membutuhkan pengamanan tinggi karena berisi tentang keamanan dan keselamatan negara serta hanya boleh diketahui oleh pejabat yang berhak menerima.
- 2) Surat rahasia adalah surat yang informasinya membutuhkan pengamanan tinggi karena berhubungan dengan kewanitaan kedinasan dan hanya boleh diketahui oleh pejabat yang berwenang.

- 3) Surat terbatas adalah surat yang informasinya membutuhkan pengamanan karena berhubungan dengan tugas khusus kedinasan.
- 4) Surat biasa adalah surat yang tidak memerlukan keamanan khusus.

Derajat surat dikelompokkan atas tiga derajat, yaitu:

- 1) Kilat adalah surat yang harus segera diketahui oleh penerima surat dan penyelesaiannya harus dilakukan pada kesempatan pertama.
- 2) Segera adalah surat yang harus segera diketahui dan ditanggapi si penerima surat.
- 3) Biasa adalah surat dengan penyampaian tidak seperti surat kilat dan segera.

4) Pencatatan Alamat Surat

Alamat surat dicantumkan pada dua tempat yaitu sampul dan surat. Alamat terdiri atas kepada Yth: nama jabatan, unit kerja, dan alamat lengkap.

5) Kode Surat

- 1) Kode jabatan. Merupakan tanda jabatan dari pejabat yang menandatangani surat. Kode jabatan untuk Menteri Pendidikan dan Kebudayaan adalah MPK.
- 2) Kode unit. Merupakan tanda dari unit kerja yang mengeluarkan surat, diantaranya:
 - a) Sekretaris jendral : A
 - b) Inspektorat jendral : B
 - c) Direktorat jenderal pendidikan dasar dan menengah : C
 - d) Direktorat jenderal pendidikan tinggi : D
 - e) Direktorat jenderal pendidikan luar sekolah, pemuda dan olahraga : E
 - f) Direktorat jenderal kebudayaan : F
 - g) Badan penelitian dan pengembangan pendidikan dan kebudayaan: G
 - h) Perusahaan umum penerbitan dan percetakan balai pustaka : H
 - i) Kantor wilayah : I
 - j) Universitas : J
 - k) Insitut : K

6) Cap Jabatan Dan Cap Dinas

Cap jabatan adalah cap yang digunakan oleh pejabat untuk memenuhi keabsahan suatu surat dalam melaksanakan tugas sesuai dengan jabatan. Sedangkan cap dinas adalah cap yang digunakan oleh pejabat untuk memenuhi keabsahan suatu surat pada unit organisasi, unit pelaksanaan teknis, pusat-pusat serba lembaga, fakultas, biro di lingkungan universitas/ institut dan jurusan, bagian di lingkungan sekolah tinggi, akademik dan politeknik.

7) Prosedur Pengurusan Surat

Pengelolaan surat menurut komponen-komponennya :

1) Pengelolaan surat

Pengelolaan surat dibagi dua antara lain surat dikelola secara sentralisasi dengan memusatkan kegiatan penerimaan atau pengiriman surat pada unit kerja. Dan surat dikelola secara desentralisasi dengan menyebarkan kegiatan penerimaan atau pengiriman surat pada unit-unit organisasi.

2) Surat masuk

Ada tiga kelompok surat yaitu surat biasa, surat penting dan surat rahasia. Surat penting adalah surat yang terlambat sampai unit pengelola, hilang sehingga sulit memperoleh informasi mengenai surat tersebut, memerlukan tindak lanjut, dan atau mempengaruhi kelanjutan hidup organisasi yang bersangkutan. Semua surat masuk dilakukan pencatatan oleh petugas penerima surat pada induk tata usaha.

3) Surat keluar

Surat keluar dikategorikan tiga kelompok yaitu : surat biasa, surat penting, surat rahasia. Pengurusan surat keluar dimulai sejak pembuatan konsep surat sampai dengan pengirimannya. Surat yang bersifat rahasia ditangani sejak pembuatan sampai pengirimannya atas tanggung jawab pimpinan pengolahan surat.

- 4) Sarana persuratan :
 - a) Lembar disposisi, adalah alat pemantau yang memuat disposisi untuk mengatur proses pengolahan surat dan alur surat.
 - b) Lembar konsep surat adalah dokumen penyimpanan surat dinas penting.
 - c) Kartu kendali adalah alat pelacak surat untuk menentukan lokasi surat dengan tepat.
 - d) Lembar pengantar adalah sarana pencatat identitas surat.
 - e) Sampul adalah kemasan surat yang mementingkan unsur estetika.
 - f) Tempat surat yaitu saran meletakkan surat yang sedang dalam proses.
 - g) Alat pengiriman surat, yaitu sarana untuk mengangkut surat ke alamat surat atau perantara pengantar surat.

b. Penataan Arsip (Kearsipan)

Arsip adalah dokumen (seperti naskah, buku, foto, rekaman suara, gambar peta, gambar bagan) yang diterima oleh lembaga dalam bentuk asli

maupun duplikat dalam rangka kegiatan lembaga tersebut.

1) Asas Penataan Arsip

Asas penataan arsip dikategorikan atas asas sentralisasi, desentralisasi, dan gabungan. Asas sentralisasi adalah penataan arsip yang di pusatkan pada satu unit kerja. Asas desentralisasi adalah penataan arsip pada unit kerja dalam suatu organisasi. Asas gabungan adalah penataan arsip atas gabungan sentralisasi dan desentralisasi, untuk arsip di tata pada unit-unit organisasi sedangkan penataan arsip yang tidak aktif dipusatkan pada satu unit kerja.

2) Sistem Penataan Arsip

Sistem penataan arsip didasari abjad, tanggal, nomor, wilayah, antara lain:

- a) Sistem penataan berdasarkan masalah (*subjek filing system*) yaitu penataan arsip yang berdasarkan rician masalah dalam masalah pokok yang sama.
- b) Sistem penataan berdasarkan abjad (*alphabetic filing system*) yaitu penataan

arsip yang berdasarkan nama orang, badan, tempat atau nama organisasi.

- c) Sistem penataan berdasarkan tanggal (*cronological filing system*) yaitu penataan arsip yang berdasarkan tanggal yang tertera pada setiap arsip.
- d) Sistem penataan berdasarkan nomor (*numeric filing system*) yaitu penataan arsip yang berdasarkan urutan angka.
- e) Sistem penataan berdasarkan wilayah (*geographic filing system*) yaitu penataan arsip yang berdasarkan wilayah asal surat.

3) Prosedur Penataan Arsip

- a) Arsip akan disimpan apabila terdapat tanda disposisi dari pemimpin unit kerja yang bersangkutan dan menyatakan bahwa arsip tersebut boleh disimpan.
- b) Arsip masuk dan arsip keluar dikelompokkan menjadi satu kelompok.
- c) Menyesuaikan lampiran dengan jumlah yang disebutkan dalam surat.

- d) Mengklasifikasikan arsip yang akan disimpan sesuai dengan pola klasifikasi dan mencantumkan kode arsip tersebut.
- e) Mengindekskan arsip, dengan cara memberi tanda pada ujung kanan bawah arsip untuk mengetahui dimana arsip tersebut harus dimasukkan.
- f) Menyusun arsip sesuai dengan sistem penyimpanan menurut pola klasifikasi.

4) Peralatan Dalam Penataan Arsip

- a) Filing cabinet, yaitu lemari untuk menata arsip yang masih aktif, biasanya lemari tersebut terbuat dari besi.
- b) Sekat penunjuk (guide), adalah alat penunjuk dan pemisah.
- c) Tab adalah bagian yang menonjol pada sekat penunjuk untuk mencantumkan kode untuk klasifikasi arsip.
- d) Folder, sejenis map untuk tempat menata arsip.
- e) Kotak (box), yaitu tempat menata arsip yang terbuat dari karton.

- f) Rak arsip, tempat menata arsip yang terbuat dari kayu atau besi yang berguna untuk tempat kotak arsip.

5) Peminjaman Arsip

Peminjaman arsip berupa kegiatan menemukan kembali arsip yang telah ditata karena keperluan tertentu. Peminjaman arsip harus menggunakan formulir lembar peminjaman yang berfungsi sebagai bahan bukti peminjaman.

6) Penyusunan Arsip

Penyusunan arsip merupakan kegiatan pengurangan arsip. Penyusunan arsip dilakukan dengan kegiatan berikut :

- a) Pemindahan arsip yang tidak aktif dari unit pengolahan ke unit pengarsipan.
- b) Arsip dimusnakan setelah tidak memiliki nilai guna atau telah habis jangka waktu simpannya setelah dicatat dalam daftar pertelaan arsip oleh suatu kepanitiaan yang terdiri dari ketua, wakil ketua, sekretaris, dan beberapa orang anggota oleh pimpinan organisasi unit kerja.

- c) Menyerahkan arsip statis dari unit kearsipan ke kantor arsip nasional RI yang berada di pusat atau di daerah bagi daerah yang telah mempunyai kantor arsip nasional.

7) **Pemeliharaan Arsip**

Kegiatan pemeliharaan arsip ini bertujuan mencegah hilangnya informasi yang terkandung dalam setiap arsip serta menjaga kerahasiaannya dan keutuhan arsip. Kegiatan-kegiatan tersebut meliputi :

- a) Tempat penyimpanan arsip, yang hendaknya memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - Ruang penyimpanan tersendiri.
 - Ruangan yang cukup luas dan bersih, terang dan tersedia ventilasi yang cukup baik.
 - Lantai dan dinding tidak lembab
 - Bertemperatur 22-25 derajat celcius dan berkelembaban 45-55% RH
 - Bahan bangunan yang tidak mudah terbakar dan dimakan rayap
- b) Peralatan penyimpanan arsip, antara lain:

- Lemari arsip dan kotak kartu kendali yang sebaiknya terbuat dari logam.
 - Kotak arsip dan folder yang berkualitas baik dalam arti tidak terlalu banyak mengandung zat asam.
 - Alat penyedot debu.
 - Alat pemadam kebakaran.
- c) Cara menangani arsip yang rusak, antara lain :
- Arsip yang terbakar harusnya dibungkus dengan kertas halus (tissue), selanjutnya dimasukkan kedalam kotak.
 - Arsip yang terkena air atau debu dibersihkan dengan kapas.
 - Arsip yang terendam dalam air dapat dikeluarkan kemudian ditempatkan pada kertas kembang/penguap (blotting paper) pada ruangan yang kering dan cukup udara untuk dikeringkan, tidak dibenarkan menjemur arsip dibawah sinar matahari.

- Arsip yang rusak karena serangan serangga ditangani dengan melakukan menghilangkan serangga tersebut dan mengoleskan *acetone*.
- Arsip yang sobek dapat direkatkan kembali, jika kerusakan yang terjadi parah maka dapat meminta bantuan ahli untuk merekatkannya.

E. Tugas Pokok Urusan Administrasi Ketatausahaan

- a. Menyusun program kerja tata usaha sekolah
- b. Pengelolaan keuangan sekolah
- c. Pengurusan administrasi ketenagaan dan siswaUU
- d. Pembinaan dan pengembangan karier pegawai tata usaha sekolah
- e. Penyusunan administrasi perlengkapan sekolah
- f. Penyusunan dan penyajian data/statistik sekolah
- g. Mengkoordinasikan dan melaksanakan 7 K
- h. Penyusunan laporan pelaksanaan kegiatan, pengurusan ketatausahaan secara berkala

Rangkuman

Dari pembahasan tersebut dapat penulis simpulkan bahwasanya:

1. Untuk mencapai tujuan pendidikan yang maksimal harus diperlukan suatu kerja sama serta upaya-upaya yang harus dilaksanakan agar keinginan tersebut tercapai. Suatu kerjasama dalam mewujudkan tujuan pendidikan haruslah ada suatu komponen, aturan mekanisme dan tata kerja dalam lembaga pendidikan, sehingga dalam melaksanakan tujuan pendidikan akan teratur dan terarah.
2. Komponen-komponen Administrasi Pendidikan secara garis besar dapat digolongkan menjadi : Administrasi Personil Sekolah, Administrasi Kurikulum, Administrasi kesiswaan dan Administrasi tata usaha sekolah

DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto, M. (2006). administrasi pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Juhairiyah. (2008). Administrasi prasarana dan sarana pendidikan. Probolinggo.
- Erdawati. (2008). Administrasi pendidikan. Probolinggo.
- Gunawan. (2002). Administrasi Sekolah (administrasi pendidikan mikro). Jakarta: Rineka cipta.
- Hendyat, Soetopo dkk. 1982. Operasional Administrasi Pendidikan. Surabaya : Usaha Nasional.
- Raka Rananda, Hade Afriansyah. 2019. "Administrasi Ketatausahaan Sekolah". Padang :

BAB V

KOMONEN ATURAN, MEKANISME, DAN TATA KERJA KELEMBAGAAN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Perkembangan zaman membuat lembaga pendidikan mempunyai banyak tuntutan tugas dan tanggung jawab yang pertama dan yang utama dari para pimpinan adalah menciptakan lembaga pendidikan yang semakin efektif, dalam arti menjadi semakin bermanfaat bagi sekolah itu sendiri dan bagi masyarakat luas penggunanya. Agar tugas dan tanggung jawab para lembaga pendidikan yang diwakili oleh seorang pemimpin tersebut menjadi nyata, kiranya mereka perlu memahami, mendalami, dan menerapkan beberapa konsep ilmu manajemen yang dewasa ini telah dikembang-mekarkan oleh pemikir-pemikir dalam dunia bisnis. Manakala diperdalam secara sungguh-sungguh, kiranya konsep-konsep ilmu manajemen tersebut memiliki nilai (dalam arti values) yang tidak akan menjerumuskan dunia pendidikan kita ke arah bisnis yang dapat merugikan atau mengecewakan masyarakat luas penggunanya.

Secara luas, penerapan konsep-konsep ilmu manajemen untuk bidang administrasi pendidikan sudah dimulai semenjak dua hingga tiga dekade yang lalu, namun hal tersebut belum cukup mendapat perhatian dari dunia kependidikan di negara kita. Hal tersebut terjadi akibat kurangnya efesiensi terhadap administrasi yang dilaksanakan di lembaga pendidikan. Di dalam kelangkaan, manakala jurusan Administrasi Pendidikan ini dapat berkembang, kiranya bahasan tentang cara-cara pengelolaan (atau manajemen) untuk lembaga-lembaga pendidikan (misalnya sekolah) juga dapat berkembang. Jurusan Manajemen Kependidikan yang telah berkembang di beberapa negara itu sendiri kiranya juga merupakan pengembangan dari Jurusan Administrasi Pendidikan, yang dibahas dalam Jurusan Adminidtrasi Pendidikan tersebut antara lain adalah aplikasi konsep-konsep atau model-model manajemen (bisnis) untuk dunia kependidikan, antara lain konsep pengembangan budaya dan iklim organisasional, penerapan konsep transformational leadership, penggunaan konsep TQM, penerapan konsep perencanaan strategik (*strategic planning*), dan lain sebagainya.

Penerapan teori yang didapat dalam dunia pendidikan dapat berjalan sesuai dengan fungsi, sehingga etika penerapannya tidak ada kesenjangan. Pada ranah Komponen administrasi yang meliputi : Administrasi Personal Sekolah, Administrasi Kurikulum, Administrasi Sarana dan Prasarana, Administrasi Kesiswaan, dan Administrasi Peran serta Masyarakat. Pada tahap tata kerja kelembagaannya dapat berjalan dengan baik sehingga mekanisme dan aturan yang dipakai sesuai dengan tupoksinya.

B. Administrasi Sarana Prasarana Sekolah

Pengertian administrasi sarana dan prasarana pendidikan adalah semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan untuk mencapai rencana dan tujuan dalam pendidikan itu sendiri. Administrasi dalam bidang sarana dan prasarana pendidikan meliputi perencanaan, pengadaan, inventarisasi, penyaluran, pemanfaatan, pemeliharaan, penghapusan, dan pengawasan sarana dan prasarana pendidikan.

Dengan demikian dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa administrasi sarana dan prasarana pendidikan adalah

semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan untuk mencapai tujuan dalam pendidikan itu sendiri.

Sedangkan standar sarana dan prasarana dalam setiap satuan pendidikan telah tercantum dalam PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 42 :

1. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai serta perlengkapan lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.
2. Setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi daya dan jasa, tempat berolah raga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat berkreasi, dan ruang/tempat lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan.

Menurut Peraturan Mendiknas Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana SD/MI, SMP/MTs, dan SMA/MA disebutkan bahwa :

1. Standar Sarana dan Prasarana SD/MI

a. Lahan

- 1) Lahan untuk SD/MI memenuhi ketentuan rasio minimum luas lahan terhadap peserta didik.
- 2) Luas lahan yang dimaksud adalah luas lahan yang dapat digunakan secara efektif untuk membangun prasarana sekolah berupa bangunan gedung dan tempat bermain/berolahraga.
- 3) Lahan terhindar potensi bahaya yang mengancam kesehatan dan keselamatan jiwa, serta memiliki akses untuk penyelamatan dalam keadaan darurat.
- 4) Lahan terhindar dari gangguan-gangguan pencemaran air, pencemaran udara, dan kebisingan.

2. Bangunan Gedung

- a. Bangunan gedung memenuhi ketentuan rasio minimum luas lantai terhadap peserta didik.

- b. Bangunan gedung memenuhi ketentuan tata bangunan .
- c. Bangunan gedung memenuhi persyaratan keselamatan, kesehatan, kenyamanan, dan keamanan.
- d. Bangunan gedung menyediakan fasilitas dan aksesibilitas yang mudah, aman, dan nyaman termasuk bagi penyandang cacat.
- e. Bangunan gedung dilengkapi sistem keamanan.
- f. Bangunan gedung dilengkapi instalasi listrik dengan daya minimum 900 watt.
- g. Kualitas bangunan gedung minimum permanen kelas B, sesuai dengan PP No. 19 Tahun 2005 Pasal 45, dan mengacu pada Standar PU.
- h. Bangunan gedung baru dapat bertahan meimum 20 tahun

Menurut keputusan menteri P dan K No 079/ 1975, sarana pendidikan terdiri dari 3 kelompok besar yaitu :

- a. Bangunan dan perabot sekolah.
- b. Alat pelajaran yang terdiri dari pembukuan, alat-alat peraga dan laboratorium.

- c. Media pendidikan yang dapat di kelompokkan menjadi audiovisual yang menggunakan alat penampil dan media yang tidak menggunakan alat penampil.

Selain memberi makna penting bagi terciptanya dan terpeliharanya kondisi sekolah yang optimal administrasi sarana dan prasarana sekolah berfungsi sebagai:

- a. Memelihara agar tugas-tugas murid yang di berikan oleh guru dapat terlaksana dengan lancar dan optimal
- b. Memberi dan melengkapi fasilitas untuk segala kebutuhan yang di perlukan dalam proses belajar mengajar

Adapun yang menjadi tujuan dari administrasi saran dan prasarana adalah tidak lain agar semua kegiatan tersebut mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Perinciannya sebagai berikut:

- a. Mewujudkan situasi dan kondisi sekolah yang baik sebagai lingkungan belajar maupun sebagai kelompok belajar ,yang memungkinkan peserta didik untuk mengembangkan kemampuan semaksimal mungkin
- b. Menghilangkan berbagai hambatan yang dapat menghalangi terwujudnya interaksi dalam pembelajaran

- c. Menyediakan dan mengatur fasilitas serta perabot belajar yang mendukung dan memungkinkan siswa belajar sesuai dengan lingkungan sosial, emosional, dan intelektual siswa dalam proses pembelajaran
- d. Membina dan membimbing siswa sesuai dengan latar belakang sosial, ekonomi, budaya serta sifat- sifat individunya.

C. Administrasi Keuangan Sekolah

1. Pengertian

Administrasi keuangan dalam arti sempit yaitu segala pencatatan masuk dan keluarnya keuangan dalam membiayai kegiatan organisasi kerja berupa tata usaha atau tata pembukuan keuangan. Administrasi keuangan dalam arti luas, yang mengandung pengertian penentuan kebijaksanaan dalam pengadaan dan penggunaan keuangan untuk mewujudkan kegiatan organisasi kerja berupa kegiatan perencanaan, pengaturan, pertanggung jawab dan pengawasan keuangan. (Hadari Nawawi, 1997: 98)

Administrasi keuangan sekolah adalah suatu kegiatan pengelolaan dana yang meliputi kegiatan

perencanaan, penggunaan, pencatatan dana, kontrol/pengawasan dan pertanggung jawaban untuk pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian.

Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu *memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban* (Lipham, 1985; Keith, 1991).

Menurut Depdiknas (2000) bahwa manajemen keuangan guna merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan,

pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah.

Pembiayaan pendidikan hendaknya dilakukan secara efisien. Makin efisien suatu sistem pendidikan, semakin kecil dana yang diperlukan untuk pencapaian tujuan-tujuan pendidikan. Untuk itu, bila sistem keuangan sekolah dikelola secara baik akan meningkatkan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Artinya, dengan anggaran yang tersedia, dapat mencapai tujuan-tujuan pendidikan secara produktif, efektif, efisien, dan relevan antara kebutuhan di bidang pendidikan dengan pembangunan masyarakat. Untuk mencapai hal-hal seperti di atas maka diperlukan adanya proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan melaporkan kegiatan bidang keuangan agar tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Melalui kegiatan manajemen keuangan maka kebutuhan pendanaan kegiatan sekolah dapat direncanakan, diupayakan pengadaannya, dibukukan secara transparan, dan digunakan untuk membiayai pelaksanaan program sekolah secara efektif dan efisien. Untuk itu tujuan manajemen keuangan adalah:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah
- b. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
- c. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung-jawaban keuangan serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

2. Pengelolaan Administrasi Keuangan Sekolah

- a. Perencanaan administrasi keuangan sekolah

Perencanaan atau planning sebagaimana dikatakan oleh Luther M.Gulick: *“Planning that is working out broad outline the things that need to be*

done and the methods for doing them to accomplish the purpose set for enterprise” (Percy E. Burrup, 1962: 114). Perencanaan adalah aktivitas atau kegiatan menyusun garis-garis besar yang luas tentang hal-hal yang akan dikerjakan dan cara-cara mengerjakannya untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan dapat diartikan sebagai proses penyusunan berbagai keputusan yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam menyusun rencana keuangan sekolah sebagai berikut.

1) Perencanaan harus realistis

Perencanaan harus mampu menilai bahwa alternatif yang dipilih sesuai dengan kemampuan sarana/fasilitas, daya/ tenaga, dana, maupun waktu.

2) Perlunya koordinasi dalam perencanaan

Perencanaan harus mampu memperhatikan cakupan dan sarana/ volume kegiatan sekolah yang kompleks.

- 3) Perencanaan harus berdasarkan pengalaman, pengetahuan, dan intuisi.

Pengalaman, pengetahuan, dan intuisi, mampu menganalisa berbagai kemungkinan yang terbaik dalam menyusun perencanaan.

- 4) Perencanaan harus fleksible (luwes).

Perencanaan mampu menyesuaikan dengan segala kemungkinan yang tidak diperhatikan sebelumnya tanpa harus membuat revisi.

- 5) Perencanaan yang didasarkan penelitian

Perencanaan yang berkualitas perlu didukung suatu data yang lengkap dan akurat melalui suatu penelitian.

- 6) Perencanaan akan menghindari under dan over planning.

Perencanaan yang baik akan menentukan mutu kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan.

- b. Prinsip-prinsip pengelolaan administrasi keuangan sekolah

Manajemen keuangan sekolah perlu memperhatikan sejumlah prinsip. Undang-undang No 20 Tahun 2003 pasal 48 menyatakan bahwa pengelolaan dana

pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik. Disamping itu prinsip efektivitas juga perlu mendapat penekanan. Berikut ini dibahas masing-masing prinsip tersebut, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi.

c. **Transparansi**

Transparan berarti adanya keterbukaan. Transparan di bidang manajemen berarti adanya keterbukaan dalam mengelola suatu kegiatan. Di lembaga pendidikan, bidang manajemen keuangan yang transparan berarti adanya keterbukaan dalam manajemen keuangan lembaga pendidikan, yaitu keterbukaan sumber keuangan dan jumlahnya, rincian penggunaan, dan pertanggungjawabannya harus jelas sehingga bisa memudahkan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahuinya. Transparansi keuangan sangat diperlukan dalam rangka meningkatkan dukungan orang tua, masyarakat dan pemerintah dalam penyelenggaraan seluruh program pendidikan di sekolah. Disamping itu transparansi dapat menciptakan kepercayaan

timbang balik antara pemerintah, masyarakat, orang tua siswa dan warga sekolah melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.

Beberapa informasi keuangan yang bebas diketahui oleh semua warga sekolah dan orang tua siswa misalnya rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RAPBS) bisa ditempel di papan pengumuman di ruang guru atau di depan ruang tata usaha sehingga bagi siapa saja yang membutuhkan informasi itu dapat dengan mudah mendapatkannya. Orang tua siswa bisa mengetahui berapa jumlah uang yang diterima sekolah dari orang tua siswa dan digunakan untuk apa saja uang itu. Perolehan informasi ini menambah kepercayaan orang tua siswa terhadap sekolah.

d. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti

penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu (1) adanya transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah, (2) adanya standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya, (3) adanya partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat

e. Efektivitas

Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner(2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena

sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga.

Effectiveness "characterized by qualitative outcomes". Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif *outcomes*. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

f. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kuantitas hasil suatu kegiatan. *Efficiency "characterized by quantitative outputs"* (Garner,2004). Efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara masukan (input) dan keluaran (out put) atau antara daya dan hasil. Daya yang dimaksud meliputi tenaga, pikiran, waktu, biaya. Perbandingan tersebut dapat dilihat dari dua hal:[6]

- 1) Dilihat dari segi penggunaan waktu, tenaga dan biaya:

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan.

2) Dilihat dari segi hasil

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau dengan penggunaan waktu, tenaga dan biaya tertentu memberikan hasil sebanyak-banyaknya baik kuantitas maupun kualitasnya.

3. Organisasi dan Koordinasi

Kepala sekolah dituntut untuk dapat mengorganisasikan dengan menetapkan orang-orang yang akan melaksanakan tugas pekerjaan, membagi tugas, dan menetapkan kedudukan, serta hubungan kerja satu dengan lainnya agar tidak terjadi benturan dan kesimpangsiuran satu dengan lainnya. Orang-orang yang diperlukan untuk mengelola kegiatan dana di sekolah antara lain:

- a. Bendahara
- b. Pemegang buku kas umum
- c. Pemegang Buku Pembantu Mata Anggaran, Buku Bank, Buku Pajak Rekrutasi

d. SPM, dan lain-lain.

e. Pembuat Laporan dan Pembuat Arsip
Pertanggungjawaban Keuangan.

4. Pelaksanaan

Staf yang dipilih untuk membantu pengelolaan keuangan sekolah dituntut untuk memahami tugasnya sebagai berikut:

a. Paham pembukuan;

b. Memahami peraturan yang berlaku dalam penyelenggaraan administrasi keuangan;

c. Layak dan mempunyai dedikasi tinggi terhadap pimpinan dan tugas;

d. Memahami bahwa bekerja di bidang keuangan adalah pelayanan;

e. Kurang tanggapnya bagian keuangan akan dapat mempengaruhi kelancaran pencapaian tujuan.

5. Tata Usaha Bendaharawan

TATA USAHA : Segenap rangkaian aktivitas yang menghimpun, memcatat, mengolah, menggunakan , mengirim dan menyimpan keterangan-keterangan yang perlu dalam setiap organisasi.

Ketatausahaan keuangan sekolah diselenggarakan dengan berpedoman pada keputusan Presiden No. 24 tahun 1995 tentang pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional serta Menteri Keuangan. Setiap transaksi keuangan yang berakibat Penerimaan maupun Pengeluaran/pembayaran Uang wajib dicatat oleh bendaharawan dalam buku yang sudah ditentukan.

Penerimaan dan Pengeluaran Keuangan Sekolah harus dipertanggung jawabkan menurut sumbernya. Penerimaan yang bersumber dari Pemerintah dipertanggungjawabkan kepada Pemerintah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Sedangkan penerimaan yang bersumber dari bantuan Masyarakat dipertanggungjawabkan kepada BP.3 dan dilaporkan kepada Pemerintah.

6. Bendaharawan

Adalah mereka yang ditugaskan untuk menerima, menyimpan, membayar, mengeluarkan/menyerahkan Uang daerah, surat-surat berharga dan barang milik Daerah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah. Tugas Dan Tanggung Jawab Bendaharawan.

- a. Menerima, menyimpan dan memelihara serta menyerahkan Uang/barang milik Daerah.
- b. Menyelenggarakan tata usaha, baik uang maupun barang milik Daerah secara tertib dan teratur.
- c. Mengerjakan buku kas / buku barang dan buku-buku lainnya sesuai dengan ketentuan.
- d. Menyusun dokumen / bukti-bukti secara tertib dan teratur
- e. Membuat laporan baik secara priodik maupun triwulan.
- f. Membuat perhitungan / pertanggung jawaban kepada Kepala Daerah
- g. Bendahara bertanggung jawab kepada kepala Daerah mengenai barang / uang yang diurusnya dari kerugian, hilang, rusak akibat kelalaian.
- h. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang diharapkan mampu mencegah timbulnya penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan. Hal ini perlu dilakukan sebagai usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi, umpan

balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengatur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya sekolah dipergunakan dengan cara yang paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan sekolah. Dengan pengawasan (controlling) diharapkan penyimpangan yang mungkin terjadi dapat ditekan sehingga kerugian dapat dihindari. Untuk itu, Kepala sekolah dituntut untuk memahami secara garis besar pekerjaan yang dilakukan oleh pelaksana administrasi keuangan, dan paham peraturan-peraturan pemerintah yang mengatur tentang penggunaan dan pertanggungjawaban serta pengadministrasian uang negara.

7. Rencana Anggaran dan Sumber Dana Sekolah

Anggaran belanja adalah suatu pernyataan yang terurai tentang sumber-sumber keuangan yang perlu untuk melaksanakan berbagai program sekolah selama periode satu tahun fiskal. Proses pembuatan anggaran pendidikan

melibatkan penentuan pengeluaran maupun pendapatan yang bertalian dengan keseluruhan operasi sekolah.

a. Jenis Kegiatan

Kegiatan operasi, yaitu kegiatan-kegiatan dengan menggunakan alat atau tanpa alat yang berkaitan dengan proses belajar mengajar baik dalam maupun di luar kelas.

Kegiatan Perawatan, yaitu kegiatan perawatan yang dilakukan untuk memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana yang ada di sekolah agar sarana prasarana tersebut dapat berfungsi dalam menunjang kelancaran proses belajar mengajar.

b. Sumber Dana

Sumber dana untuk penyelenggaraan kegiatan pendidikan di sekolah, yaitu:

- 1) Dari pemerintah berupa:
 - a) Anggaran Rutin (DIK)
 - b) Anggaran Operasional, pembangunan dan perawatan (OPF)
 - c) Dana Penunjang Pendidikan (DPP)

- 2) Dari orang tua siswa, adalah dana yang dikumpulkan dari pengurus BP3/ komite sekolah dari orang tua siswa.
- 3) Dari masyarakat, misalnya: sumbangan perusahaan industri, lembaga sosial donatur, tokoh masyarakat, alumni, dsb.

c. Penyusunan Rencana Operasional (RENOP)

Dalam penyusunan RENOP sebaiknya menempuh kebijakan berimbang, dan pelaksanaan operasional di sekolah membentuk team work yang terdiri dari para wakil kepala sekolah dibantu para wakil kepala sekolah dibantu beberapa guru senior. Atas dasar hasil kerja team tersebut baru dibahas dalam forum rapat dewan guru dan nara sumber lain yang dianggap perlu, sehingga akan bertanggung jawab terhadap keberhasilan rencana tersebut.

Untuk memformat program kerja tersebut, langkah-langkah yang dilakukan :

- 1) Menginventarisir kegiatan sekolah pada tahun ajaran mendatang
- 2) Menyusun list kegiatan menurut sekolah prioritas
- 3) Menentukan sasaran atau volume

- 4) Menentukan unit cost dengan membandingkan unit cost atau peninjauan ke jalan
- 5) Menghimpun data pendukung :
 - a) Data sekolah (murid, guru, pegawai, pesuruh, jam mengajar, praktik laboratorium)
 - b) Data fisik (gedung, ruang kepek, ruang guru, ruang laboratorium, WC, dan lain-lain)
- 6) Membuat kertas kerja dan laporan
- 7) Menentukan sumber dana dan pembenaan anggaran
- 8) Menuangkan dalam format baku untuk usulan RENOP
- 9) Proses usulan atau pengiriman

D. Administrasi Hubungan Masyarakat

1. Pengertian

Administrasi Hubungan dengan Sekolah dengan Masyarakat merupakan suatu proses komunikasi antara sekolah dan masyarakat untuk meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta mendorong minat dan

kerjasama masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah.

Secara etimologis hubungan masyarakat di terjemahkan dari bahasa inggris public relation. Hubungan sekolah dengan masyarakat yaitu hubungan timbal balik antara sekolah dengan masyarakat

Masyarakat adalah sejumlah manusia yang merupakan suatu kesatuan yang berhubungan tetapan mempunyai kepentingan yang sama. Ditinjau dari kebutuhannya masyarakat terdiri dari dua macam, yaitu :

- a. Paguyuban, (*gemeinschaft*), yaitu hubungan pribadi yang menimbulkan ikatan batin.
- b. Patembeyan (*geseleschaft*) ada hubungan pamrih dan anggota-anggotanya ingin memperoleh keuntungan.

Masyarakat dalam hubungannya dengan fungsi humas ada tiga macam, yaitu :

- a. Masyarakat dalam (*internal public/employed public*).
Maksudnya semua orang dalam instansi.
- b. Masyarakat luar (*eksternal pulic*) adalah orang luar instansi.
- c. Masyarakat khusus (*special public*)

Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk berusaha menanamkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan karya pendidikan serta mendorong minat dan tanggung jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah (Hendiyat Soetopo, 1984:235).

Public relation adalah kegiatan berencana untuk menciptakan, membina, dan memelihara sikap budi yang menyenangkan bagi norganisasi disatu pihak dan public dilain pihak. Untuk mencapainya adalah engan jalan komunikasi yang baik dan luas secara timbal bali /(onong U. Efendi, 1973: 55).

Pengertian diatas mengandung makna pokok yang sama bahwahubungn masyarakat adalah merupakan kegiatan manajemen dalam menciptakan hubungan yang harmonis antara suatu lembaga denga masyarakatnya. Humas dapat diartikan pula sebagai suatu kegiatan yang terencana yang menyangkut iktikad baik, rasa simpati, saling mengerti untuk memperoleh pengakuan, penerimaan, dan dukungan masyarakat melalui

komunikasi dan sarana lain (media masa) untuk mencapai kemanfaatan dan kesepakatan bersama.

2. Pengorganisasian hubungan sekolah dengan masyarakat

Sebagai suatu organisasi, terdapat unsur-unsur yang terlibat dalam hubungan sekolah dengan masyarakat:

a. Sekolah

Sebagai pusat pendidikan formal sekolah lahir dan berkembang dari pemikiran efisiensi dan efektivitas pemberian pendidikan bagi warga masyarakat. Artinya sekolah sebagai pusat pendidikan formal merupakan perangkat masyarakat yang di berikan kewajiban memberikan pendidikan.

b. Orang tua murid

Hubungan sekolah dengan orang tua murid hendaknya dibawa kedalam hubungan yang konstruktif dengan program sekolah. Orang tua tidak dapat sama sekali dari hubungannya dengan sekolah. Karena itu, hubungan antara keduanya hendaknya di bimbing lebih jelas dan simpatik, dan ini merupakan tugas kepala sekolah.

c. Murid, dan Guru

Murid merupakan unsur sekolah yang sangat penting, begitu juga guru tanpa murid sekolah tidak akan ada. Dia berasal dari lingkungan masyarakat yaitu keluarga yang memperoleh ilmu pengetahuan, dan pendidikan dari sekolah dengan perantraan guru.

Teknik-teknik yang dapat dilakukan untuk memberikan gambaran tentang sekolah yang perlu diketahui masyarakat, antara lain:

a. Laporan kepada orangtua murid

Laporan ini dapat dilakukan setiap triwulan, caturwulan, smester, atau tahunan. Laporan tersebut tidak hanya berupa angka-angka akan tetapi menyangkut akan informasi-informasi yang bersifat diagnostic, artinya daam laporan tersebut dicantumkan pula kelebihan dan kelemahan peserta didik, serta aktiitasnya disekolah yang membantu dlam kualitas pendidikan.

b. Buletin sekolah

Bulletin ini berisi kegiatanb-kegiatan sekolah, artikel-artikel guru dan murid, pengumuman-pengumuman

sekolah, berita-berita masyarakat yang perlu yang perlu diketahui dan dicontoh oleh sekolah.

c. Penerbitan surat kabar

Isinya menyangkut segala aspek yang menyangkut kesuksesan program pendidikan. Dalam the twenty eight book of American association of school administration. Di ungkapkan bahwa isi dalam surat kabar itu hendaknya memasukan 10 macam program pendidikan,yaitu: emajuan dan kesejahteraan murid, program pengajaran sekolah, pelayanan bimbingan dan konseling, tata tertib keseharian disekolah, tenaga professional di sekolah, anggota staff sekolah dan alumni, program pengadaan dan pemeliharaan rumah sekolah, biaya dan sistem administrasi sekolah, perkumpulan orang tua siswa dan guru, dan program aktivitas siswa.

d. Pameran sekolah

Metode untuk memberikan gambaran tentang keadaan sekolah dengan berbagai hasil aktivitas siswa.Masyarakat dapat melihat langsung keadaan dan kemajuan sekolah dengan mengunjungi pameran.

e. Open house

Untuk memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengetahui sekolah serta mengobservasi kegiatan dan hasil kerja murid dengan guru sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

f. Kunjungan kesekolah (*school visitation*)

Teknik ini memberikan kesempatan kepada orang tua murid untuk melihat kegiatan murid, keadaan sekolah saat kegiatan belajar berlangsung.

g. Kunjungan kerumah murid (*home visitation*)

Dilakukan untuk melihat latar belakang kehidupan murid, disamping mempererat hubungan antara sekolah dengan orangtua murid.

h. Melalui penjelasan oleh staf sekolah

Kepala sekolah hendaknya berusaha agar semua personil sekolah turut aktif mengambil bagian dalam menyukkseskan hubungan sekolah dengan masyarakat.

i. Gambaran keadaan sekolah melalui murid

Murid juga dapat di dorong untuk memberikan informasi kepada masyarakat tentang keadaan sekolah. Jangan sampai murid menyampaikan isu-isu yang tidak baik mengenai sekolah kepada masyarakat.

j. Melalui radio dan televise

Radio dan televise memiliki daya kuat untuk menyebarkan pengaruh melalui informasi yang disiarkanya.

k. Laporan tahunan

Laporan tahunan disusun oleh kepala sekolah untuk diberikan kepada pemilik sekolah, pengawas, atau kepada kantor Depdiknas/depag kepada atasannya. Kepala sekolah dapat menigaskan kepada stafnya atau dia sendiri yang memberikan langsung informasi ini kepada masyarakat.

3. Tujuan, fungsi, dan manfaat hubungan sekolah dengan masyarakat

a. Tujuann hubungan sekolah dengan masyarakat

Tujuan hubungan sekolah dengan masyrakat dapat diartikan sebgai suatu alat komunikasi timbal balik sehingga menumbuhkan kesadaran bersama tentang pentingnya peranan pendidikan dalam modernisasi kehidupan masa akan datang. Begitu pua sekolah harus menyadari perannya dalam mewujudkan harapan dan cita-cita masyrakat.

Untuk menjamin hubungan timbal balik perlu adanya peraturan bersama agar:

- 1) Dapat merumuskan harapan masyarakat terhadap hasil pendidikan di sekolah.
- 2) Harapan sekolah dari masyarakat agar membantu kelancaran penyelenggaraan pendidikan yang selaras dengan harapan masyarakat.
- 3) Dapat menerima masukan baik material, moral, dan spiritual.
- 4) Ikut serta dalam mengawasi problema pendidikan.

Pendekatan dan pelaksanaan kerja sama diatas merupakan realisasi tujuan kerja sama melalui wadah komunikasi timbal balik, seperti:

- 1) Meningkatkan hubungan erat yang serasi, kerja sama dan tanggungjawab bersama antara keluarga, masyarakat, dan pemerintah
- 2) Mendorong meningkatkan hubungan baik antara organisasi maupun perorangan.
- 3) Membantu kelancaran pendidikan dengan tidak mencapuri urusan teknik pengajaran yang termasuk wewenang kepala sekolah dan guru atau instansi pembinaan yang bersangkutan.

- 4) Mengusahakan bantuan dari masyarakat berupa benda atau alat dan keuangan guna membantu kelancaran kegiatan proses pendidikan.

Tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat dapat ditinjau dari dua sudut, yaitu dari segi kepentingan sekolah, pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat bertujuan untuk:

- 1) Memelihara kelangsungan hidup sekolah
- 2) Meningkatkan mutu pendidikan di sekolah yang bersangkutan
- 3) Memperlancar proses belajar mengajar
- 4) Memperoleh bantuan dan dukungan dari masyarakat yang diperlukan dalam pengembangan dan pelaksanaan program sekolah.

Sedangkan ditinjau dari kepentingan masyarakat, tujuan hubungan sekolah dengan masyarakat adalah:

- 1) Memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat
- 2) Memperoleh bantuan sekolah dalam memecahkan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat.

- 3) Menjamin relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat.
- 4) Memperoleh kembali anggota-anggota masyarakat yang lebih meningkat kemampuannya.

Secara konkrit, tujuan di selenggarakan hubungan sekolah dengan masyarakat menurut Ngalim Purwanto adalah:

- 1) Mengenalkan pentingnya sekolah bagi masyarakat.
- 2) Mendapatkan dukungan dan bantuan moral maupun finansial yang diperlukan bagi pengembangan sekolah.
- 3) Memberikan informasi kepada masyarakat tentang isi dan program sekolah.
- 4) Memprkaya atau memperluas program sekolah sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat.
- 5) Mengembangkan kerja sama yang lebih erat antara keluarga dan pihak sekolah dalam mendidik anak.

Menurut Elsbree dan Mc Nally (1954) dalam buku *Elementary School Administration and*

Supervision, macam-macam tujuan diatas dapat di kelpmpokan menjadi tiga tujuan pokok, yaitu:

- 1) Untuk meningkatkan kualitas belajar dan pertumbuhan anak.
- 2) Untuk meningkatkan pengertian masyarakat dan meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3) Untuk meningkatkan antusiasme dalam membantu hubungan sekolah dengan masyarakat di sekolah.

Hubungan sekolah dengan masyarakat akan berjalan dengan baik bila terjadi kesepakatan dari dua belah pihak yang bisa enjamin kerja sama dalam menentukan policy, perencanaan, dan strategi pendidikan yang selaras dengan cita-cita harapan masyarakat. Salah satu jalan yang menjadi tolak ukur dalam merumuskan kebijaksanaan yang ditempuh sekolah adalah public open, yaitu suatu pendapat dari hasil penyatuan variasi pendapat dalam lingkungan masyarakat, sehingga terbentuk suatu pengertian yang utuh.

Public open yang baik akan membentuk jalanya prose pendidikan, terutama apabila sekolah sudah

menanamkan kesan baik terhadap masyarakat, untuk itu ada beberapa jalan yang bisa ditempuh, yaitu:

- 1) Tingkatan pengertian masyarakat mengenai pentingnya peranan pendidikan di sekolah sehingga mereka ingin tahu kebijakan pendidikan di sekolah
- 2) Tanamkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan-kebutuhan sekolah
- 3) Tunjukan kepada masyarakat program kegiatan pendidikan di sekolah
- 4) Doronglah semangat masyarakat dengan bijaksana untuk memahami dan membantu kegiatan sekolah.

Bila hubungan ini telah terjalin, pihak sekolah harus membantu menjalankan fungsi dan tujuan sekolah di masyarakat, baik filosofis, ideologis, maupun pedagogis praktis, menyusun ketentuan-ketentuan yang merupakan kewajiban sekolah untuk membantu masyarakat, menagatur kewajiban masyarakat terhadap sekolah, mengar hubungan timbal balik antara sekolah dengan masyarakat, mengatur bantuan yang dapat diterima dan di berikan secara timbal balik.

Kerja sama yang baik perlu dibina dan di pupuk agar sekolah dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat terutama dalam mewujudkan perana sekolah sebagai berikut:

- 1) *as an agence of change* ialah suatu lembaga pendidikan yang harus mampu mengadakan perubahan, baik perubahan secara material, sikap dan pengetahuan masyarakat
- 2) *as a selection agence* ialah suatu lembaga yang bisa memilih dan membedakan perbedaan pengetahuan dan keterampilan seorang untuk landasan pembinaan kerja sama
- 3) *as a clasiffing agence* ialah suatu lembaga yang dapat menghilangkan perbedaan kelas dalam kehidupan sosial, selaras dengan potensi manusia di ciptakan oleh Allah dalam status yang sama
- 4) *as an assimilating agence* ialah sekolah merupakan suatu lembaga pendidikan yang mampu mengadakan asimilasi dari berbagai kelas dan turunan perbedaan kekayaan, kulit, pangkat, keturunan akan bisa di asimilasikan berkat adanya pendidikan.

b. Fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat

Fungsi hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu:

- 1) Menciptakan hubungan yang efektif dan harmonis antara institusi dengan masyarakat dan menghindari sikap-sikap dan pendapat yang merugikan bagi kedua belah pihak. Dalam hal ini terdapat empat macam hubungan, yaitu:
 - a) Hubungan dua arah.
 - b) Hubungan timbal balik.
 - c) Hubungan berputar atau beredar.
 - d) Hubungan dinamis.
- 2) Menunjang, mengamankan, dan melaksanakan setiap kebijaksanaan pemimpin lembaga.

c. Manfaat hubungan sekolah dengan masyarakat

Manfaat hubungan sekolah dengan masyarakat bagi kepentingan intern lembaga yaitu:

- 1) Menciptakan iklim atau suasana kerja yang menyenangkan.
- 2) Menimbulkan rasa loyalitas yang mantap terhadap tugas dan pekerjaan.
- 3) Menimbulkan rasa saling pengertian, kesadaran, dan kegairahan.

4) Menghindari kecurigaan, salah paham yang negatif, dan ketegangan-ketegangan sehingga dapat mempengaruhi yang lain.

5) Meningkatkan hasil kerja yang nyata.

4. Jenis-jenis hubungan sekolah dengan masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat dapat di kelompokkan menjadi tiga macam, yaitu:

a. Hubungan edukatif

Ialah hubungan kerja sama dalam hal mendidik murid antara guru di sekolah dengan orangtua di dalam keluarga, agar tidak terjadi perbedaan prinsip dan bahkan pertentangan yang dapat mengakibatkan keraguan pendirian dan sikap pada diri anak atau murid.

b. Hubungan cultural

Ialah usaha kerja sama antar sekolah dengan masyarakat yang memungkinkan adanya saling memberi dan mengembangkan kebudayaan masyarakat sekolah itu berdiri.

c. Hubungan institusional

Usaha kerja sama antar sekolah dengan lembaga-lembaga atau instansi resmi lain, baik swasta maupun

pemerintah, seperti hubungan kepala sekolah dengan sekolah lain, atau dengan kepala pemerintahan setempat, atau kerja sama yang berkaitan dengan perbaikan dan perkembangan pendidikan atau pada umumnya.

E. Komponen-Komponen Administrasi Sarana dan Prasarana Pendidikan

1. Lahan

Lahan yang di perlukan untuk mendirikan sekolah harus disertai dengan tanda bukti kepemilikan yang sah dan lengkap (sertifikat), adapun jenis lahan tersebut harus memenuhi beberapa kriteria antara lain :

- a. Lahan terbangun adalah lahan yang di atasnya berisi bangunan.
- b. Lahan terbuka adalah lahan yang belum ada bangunan di atasnya.
- c. Lahan kegiatan praktek adalah lahan yang di gunakan untuk pelaksanaan kegiatan praktek.
- d. Lahan pengembangan adalah lahan yang di butuhkan untuk pengembangan bangunan dan kegiatan praktek.

Lokasi sekolah harus berada di wilayah pemukiman yang sesuai dengan cakupan wilayah sehingga mudah di jangkau dan aman dari gangguan bencana alam dan lingkungan yang kurang baik.

2. Ruang

Secara umum jenis ruang di tinjau dari fungsinya dapat di kelompokkan dalam :

a. Ruang pendidikan

Ruang pendidikan berfungsi untuk menampung proses kegiatan belajar mengajar teori dan praktek antara lain : ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang kesenian, ruang olah raga, dan ruang keterampilan.

b. Ruang administrasi

Ruang administrasi berfungsi untuk melaksanakan berbagai kegiatan kantor. Ruang administrasi terdiri dari : ruang kepala sekolah, ruang tata usaha, ruang guru, dan gudang.

c. Ruang penunjang

Ruang penunjang berfungsi untuk menunjang kegiatan yang mendukung proses kegiatan belajar mengajar antara lain : ruang ibadah, ruang

serbaguna, ruang koperasi sekolah, ruang UKS, ruang OSIS, ruang WC / kamar mandi, dan ruang BP.

3. Perabot

Secara umum perabot sekolah mendukung 3 fungsi yaitu: fungsi pendidikan, fungsi administrasi, dan fungsi penunjang. Jenis perabot sekolah di kelompokkan menjadi 3 macam :

- a. Perabot pendidikan adalah semua jenis mebel yang di gunakan untuk proses kegiatan belajar mengajar.
- b. Perabot administrasi adalah perabot yang di gunakan untuk mendukung kegiatan kantor.
- c. Perabot penunjang perabot yang di gunakan atau di butuhkan dalam ruang penunjang. Seperti perabot perpustakaan, perabot UKS, perabot OSIS.

4. Alat dan Media Pendidikan

Setiap mata pelajaran sekurang – kurangnya memiliki satu jenis alat peraga praktek yang sesuai dengan keperluan pendidikan dan pembelajaran, sehingga dengan demikian proses pembelajaran tersebut akan berjalan dengan optimal.

5. Buku atau Bahan Ajar

Bahan ajar adalah sekumpulan bahan pelajaran yang digunakan dalam kegiatan proses belajar mengajar.

F. Proses Administrasi Sarana dan Prasarana di Sekolah

Jenis peralatan dan perlengkapan yang di sediakan di sekolah dan cara-cara pengadministrasiannya mempunyai pengaruh besar terhadap proses belajar mengajar. Persediaan yang kurang dan tidak memadai akan menghambat proses belajar mengajar, demikian pula administrasinya yang jelek akan mengurangi kegunaan alat-alat dan perlengkapan tersebut, sekalipun peralatan dan perlengkapan pengajaran itu keadaannya istimewa. Namun yang lebih penting dari itu semua adalah penyediaan sarana di sekolah di sesuaikan dengan kebutuhan anak didik serta kegunaan hasilnya di masa mendatang.

Pada garis besarnya, manajemen sarana dan prasarana meliputi 5 hal, yaitu :

1. Penentuan Kebutuhan

Sebelum mengadakan alat-alat tertentu atau fasilitas yang lain lebih dahulu harus melalui prosedur penelitian yaitu melihat kembali kekayaan yang telah ada. Dengan

demikian baru bisa ditentukan sarana apa yang diperlukan berdasarkan kepentingan pendidikan di sekolah itu.

2. Proses Pengadaan

Pengadaan adalah kegiatan untuk menghadirkan prasarana dan sarana pendidikan dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas-tugas sekolah.

Pengadaan prasarana dan sarana pendidikan dapat dilaksanakan dengan cara : pembelian, buatan sendiri, penerimaan hibah atau bantuan, penyewaan, peminjaman, dan pendaurulangan.

Pengadaan prasarana dan sarana pendidikan di suatu lembaga pendidikan atau sekolah dapat dilakukan dengan dana rutin, dana dari masyarakat atau dana bantuan dari pemerintah daerah atau anggota masyarakat lainnya.

3. Pemakaian

Dari segi pemakaian (penggunaan) terutama sarana alat perlengkapan dapat dibedakan atas :

- a. Barang habis dipakai.
- b. Barang tidak habis dipakai.

Penggunaan barang habis dipakai harus secara maksimal dan dipertanggung jawabkan pada tiap triwulan sekali. Sedangkan penggunaan barang tetap dipertanggung jawabkan satu tahun sekali, maka perlu pemeliharaan dan barang-barang itu disebut barang inventaris.

4. Pemeliharaan

Pemeliharaan dilakukan secara continue terhadap semua barang-barang inventaris yang kadang-kadang dianggap sebagai suatu hal yang sepele, padahal pemeliharaan ini merupakan suatu tahap kerja yang tidak kalah pentingnya dengan tahap-tahap yang lain dalam administrasi sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang sudah dibeli dengan harga mahal apabila tidak dipelihara maka tidak dapat dipergunakan.

Pemeliharaan dimulai dari pemakai barang, yaitu dengan berhati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas profesional yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud.

5. Adapun pelaksanaan pemeliharaan barang inventaris meliputi:

a. Perawatan.

- b. Pencegahan kerusakan.
 - c. Penggantian ringan.
6. Pengurusan dan Pencatatan

Untuk keperluan pengurusan dan pencatatan ini disediakan instrumen administrasi berupa antara lain :Buku Inventaris

Inventarisasi adalah kegiatan melaksanakan pengurusan penyelenggaraan, pengaturan, dan pencatatan barang-barang yang menjadi milik sekolah yang bersangkutan dalam semua daftar inventaris barang.

Daftar barang inventaris merupakan suatu dokumen berisi jenis dan jumlah barang baik bergerak maupun tidak bergerak yang menjadi milik dan dikuasai negara, serta berada di bawah tanggung jawab sekolah. Daftar barang itu terdiri dari:

- a. kartu inventaris ruangan
- b. kartu inventaris barang
- c. buku inventaris
- d. Buku Pembelian.
- e. Buku Penghapusan.

Penghapusan ialah kegiatan meniadakan barang-barang milik negara atau daerah dari daftar inventaris karena

barang itu dianggap sudah tidak mempunyai nilai guna atau sudah tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan, atau biaya pemeliharaannya sudah terlalu mahal.

a. Kartu barang.

b. Pertanggungjawaban

7. Penggunaan barang-barang inventaris sekolah harus dipertanggung jawabkan dengan jalan membuat laporan penggunaan barang-barang tersebut yang ditujukan kepada instansi atasan (Kanwil) Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.

Rangkuman

Administrasi sarana dan prasarana pendidikan adalah semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan untuk mencapai rencana dan tujuan dalam pendidikan itu sendiri. Administrasi keuangan sekolah adalah suatu kegiatan pengelolaan dana yang meliputi kegiatan perencanaan, penggunaan, pencatatan dana, kontrol/pengawasan dan pertanggung jawaban untuk pengelolaan pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan.

Administrasi Hubungan dengan Sekolah dengan Masyarakat merupakan suatu proses komunikasi antara sekolah dan masyarakat untuk guna meningkatkan pengertian masyarakat tentang kebutuhan serta kegiatan pendidikan serta untuk mendorong minat dan kerjasama masyarakat dalam peningkatan dan pengembangan sekolah.

Hubungan sekolah dengan masyarakat adalah suatu proses komunikasi antara sekolah dengan masyarakat untuk berusaha menanamkan pengertian warga masyarakat tentang kebutuhan dan karya pendidikan serta mendorong minat dan tanggung

jawab masyarakat dalam usaha memajukan sekolah (Hendiyat Soetopo, 1984:235).

Jenis peralatan dan perlengkapan yang di sediakan di sekolah dan cara-cara pengadministrasiannya mempunyai pengaruh besar terhadap proses belajar mengajar. Persediaan yang kurang dan tidak memadai akan menghambat proses belajar mengajar, demikian pula administrasinya yang jelek akan mengurangi kegunaan alat-alat dan perlengkapan tersebut, sekalipun peralatan dan perlengkapan pengajaran itu keadaannya istimewa. Namun yang lebih penting dari itu semua adalah penyediaan sarana di sekolah di sesuaikan dengan kebutuhan anak didik serta kegunaan hasilnya di masa mendatang

DAFTAR PUSTAKA

- Afriansyah, H. (2019). Administrasi Hubungan Sekolah dan Masyarakat. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/X4U2D>
- Afriansyah, H. (2019b). Administrasi Peserta Didik. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/NRXH8>
- Mulyasa. (2004). Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: Remaja
- B. Suryosubroto. (2004). *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badrudin, Administrasi Pendidikan, modul 2014
- Burhanudin, Yusak. (2005). *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Daryanto. 2008. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2002. *Manajemen Keuangan*. Materi Pelatihan Terpadu untuk Kepala Sekolah. Jakarta: Dirjen Dikdasmen, Direktorat Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama.
- Jurnal Pendidikan & Kebudayaan Vol. 16 No. 5, September 2010. 1555 N 0215-2673. Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan Nasional.
- Kadarman, A.M. dan Udaya, Jusuf. 1992. *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Keppres No. 24 Tahun 1995 Tentang pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Keputusan Menteri Pendidikan Nasional serta Menteri Keuangan

- Manullang, M. 1990. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mulyono, Manajemen administrasi dan organisasi pendidikan, Jogjakarta Ar-Ruzz media: 2008
- Nur Munajat.(2014) Hand Out Mata Kuliah Administrasi pendidikan Rosdakarya.
- Soetjipto. (2004). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sutarsih, Cicih. Tanpa tahun. *Administrasi Keuangan Sekolah*. Jakarta:
- Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: CV Tamita Utama
- Widjanarko, M. dan Sahertian, P.A. 1996/1997. *Manajemen Keuangan Sekolah*. Bahan Pelatihan Manajemen Pendidikan bagi Kepala SMU se- Indonesia di Malang

BAB VI

MASALAH DAN KEBIJAKSANAAN DALAM PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Pembangunan pendidikan yang ekspansif, belum menyentuh permasalahan keselarasan pendidikan secara terfokus. Keselarasan pendidikan sebagai salah satu kebijakan Mendiknas dalam prioritas tertinggi adalah sebuah keniscayaan. Kajian ini dilakukan oleh Tim gabungan Balitbang dengan Universitas Pendidikan Indonesia, melalui Pusat Kajian Pendidikan dan Pengembangan SDM yang dipimpin oleh Prof. Ace Suryadi, M.Sc. Ph.D. Tim ini bekerja 8 bulan melalui, pengumpulan data statistik, Kelompok Diskusi Terfokus (FGD) dengan para praktisi dari lima daerah, analisis data, serta diskusi dengan para ahli telah melahirkan konsep laporan lengkap dan naskah ini adalah ringkasan eksekutif dari laporan kajian tersebut. Indonesia dewasa ini mengalami berbagai perubahan menuju industri yang dibarengi oleh berbagai transformasi jenis pekerjaan dan kualifikasi jabatan. Perubahan menuju industri ini

mendorong perubahan dalam jenis dan tingkatan pengetahuan, kecakapan dan keahlian, yang dibutuhkan oleh sektor-sektor industri. Struktur jabatan dan pekerjaan turut mengalami perubahan dan hal ini ditentukan oleh kebijakan pemerintah dalam investasi, pendayagunaan teknologi tepat guna, sistem pengupahan, manajemen usaha, sertaantisipasi fluktuasi pasar barang dan jasa baik nasional maupun global.

Kebijakan maupun kebijaksanaan merupakan suatu hal yang fundamental dalam segala bentuk kegiatan khususnya dalam dunia pendidikan. Mengapa demikian? Ia karena memang yang namanya kebijakan dan kebijaksanaan menjadi tolak ukur atau barometer atas konsekuensi yang akan dicapai. Artinya sejauh mana kualitas dari kebijakan tersebut, sejauh itu pula tingkat keberhasilan yang akan didapatkannya.

Dalam membentuk generasi bangsa yang baik, hal utama yang harus dicermati adalah pendidikan. Kualitas tidak bisa terbentuk dengan instan tetapi harus disertai dengan proses yang panjang, begitu juga dengan pendidikan. Pendidikan tidak mempunyai titik akhir, prosesnya akan berjalan secara terus menerus dan tidak

mengenal usia. Pendidikan akan berkembang sesuai dengan kemajuan zaman. Pentingnya pendidikan adalah menghasilkan individu yang baik sehingga dapat membentuk masyarakat yang berpendidikan. Instansi pendidikan sekarang ini mempunyai pedoman dan kebijakan masing-masing. Pemerintah sendiri memberikan kemudahan dan ruang gerak bagi instansi pendidikan untuk berinovasi dan membangun pendidikan karakter bagi insan pendidikan indonesia dengan harapan ketercapaian yang maksimal pada pembangunan pendidikan nasional. Instansi atau lembaga pendidikan dapat menentukan tujuan pendidikan instansi mereka sendiri, disesuaikan dengan tujuan dari instansi tersebut yang menjadikan suatu ciri khas yang inovatif dari suatu lembaga pendidikan

Pendidikan merupakan daya upaya untuk memajukan budi pekerti (kekuatan batin), pikiran (intellect) dan jasmani anak-anak, selaras dengan alam dan masyarakat. Pendidikan merupakan proses belajar individu secara bertahap dan terus menerus selaras dengan nilai-nilai budaya dan cita-cita masyarakat. Pendidikan menghasilkan proses dalam menyiapkan generasi mudanya untuk menjalankan kehidupan dalam kesuksesan tujuan hidup

secara efisien dan efektif. Dalam arus globalisasi yang begitu drastis dan kemajuan teknologi yang begitu canggih sangat mempengaruhi kualitas pendidikan pada individu. Dalam era ini sekolah memadupadankan teknologi dan pendidikan karakter budi pekerti dengan memberikan pendidikan agama sebagai pendamping penguatan karakter siswa. Pendidikan agama dirasa penting untuk saat ini sebagai pendamping generasi penerus bangsa dalam menghadapi aspek negatif oleh kecanggihan teknologi yang begitu bebasnya diakses.

B. Konsep kebijakan dan kebijaksanaan

1. Arti dan Makna kebijakan

Dalam pemahaman yang lebih definitive menurut Hough, kebijakan merupakan istilah yang sulit dipahami dan menuntut penjelasan yang lebih jauh, karena istilah tersebut sering digunakan dalam cara yang berbeda dan untuk menunjukkan fenomena yang beragam.

Kebijakan adalah suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dengan aturan yang berbeda. Yang dikenakan pada seseorang atau kelompok yang mana orang tersebut tidak dapat dan tidak mungkin memenuhi

aturan yang umum tadi. Sedangkan kamus besar bahasa Indonesia mengemukakan bahwa kebijakan adalah kepandaian, kebijaksanaan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan menurut Koontz dan O'donnell bahwa kebijakan adalah pernyataan atau pemahaman umum yang mempedomani pemikiran dalam mengambil keputusan. Sedangkan menurut Anderson kebijakan adalah sebagian dari perencanaan yang mempersiapkan seperangkat keputusan baik yang berhubungan dengan dana, tenaga, maupun waktu untuk mencapai tujuan.

2. Arti dan makna kebijaksanaan

Menurut Anderson kebijaksanaan adalah serangkaian tindakan mempunyai tujuan tertentu yang musti diikuti dan dilakukan oleh para pelakunya untuk memecahkan suatu masalah. Sedangkan Budiyono menyatakan bahwa kebijaksanaan adalah kumpulan keputusan yang diambil oleh seorang pelaku atau kelompok dan cara-cara untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kamus besar Indonesia mengemukakan bahwa kebijaksanaan

adalah selalu menggunakan akal budinya, tajam pikiran, cermat dan teliti.

C. Pendekatan Kebijakan Dalam Pendidikan

1. Pendekatan empirik

Pendekatan empiris ditekankan terutama pada penjelasan berbagai sebab akibat dari suatu kebijakan tertentu dalam pendidikan bersifat factual dan macam informasi dihasilkan bersifat diskriptif dan prediktif. Oleh karena itu analisa kebijakan pendidikan secara empiris diharapkan dapat menghasilkan dan memindahkan informasi-informasi penting mengenai nilai-nilai, fakta-fakta dan tindakan-tindakan pendidikan.

Dengan demikian informasi kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pendekatan empiris akan menghasilkan informasi penyelenggaraan pembelajaran yang aktual, yang dibutuhkan di lapangan pada akhirnya dapat mengarah ke pernyataan kebijakan yang biasa saja sama sekali berbeda dengan kondisi objektif di lapangan.

2. Pendekatan evaluatif

Evaluatif menurut Imron adalah suatu aktivitas yang bermaksud mengetahui seberapa jauh suatu kegiatan itu berhasil sesuai harapan atau tidak. Sedangkan evaluasi menurut Jonis adalah suatu kegiatan yang didesain untuk menilai hasil-hasil yang berbeda secara khusus dalam hal objektivitasnya, teknik-teknik pengukuran dan metode analisisnya.

Pendekatan evaluatif menurut Suryadi dan Tilaar dimaksudkan untuk menerangkan keadaan dengan menetapkan suatu kriteria atas terjadinya gejala tersebut yaitu gejala yang berkaitan dengan nilai dan pengukuran setelah dihubungkan dengan kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya.

D. Model-Model Kebijakan Dalam Pendidikan

1. Model deskriptif

Model deskriptif adalah pendekatan positif yang diwujudkan dalam bentuk upaya ilmu pengetahuan menyajikan suatu “state of art” atau keadaan apa adanya dari suatu gejala yang sedang diteliti dan perlu diketahui oleh para pemakai.

2. Model normatif

Pendekatan normatif menurut Suryadi dan Tilaar disebut juga pendekatan deskriptif yang merupakan upaya ilmu pengetahuan menawarkan suatu norma, resep, atau kaidah yang dapat digunakan oleh pemakai untuk memecahkan suatu masalah.

3. Model verbal

Model verbal dalam kebijakan diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukannya bahasa logika simbolis dan matematika sebagai masalah substantif. Dalam menggunakan model verbal, analisis bersandar pada penilaian nalar untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Penilaian nalar menghasilkan argumen kebijakan bukan berbentuk nilai-nilai angka pasti

4. Model simbolis

Model simbolis menggunakan simbol-simbol matematis untuk menerangkan hubungan antara variabel-variabel kunci yang dipercaya merinci suatu masalah. Prediksi atau solusi yang optimal dari suatu masalah kebijakan diperoleh dari model-model simbolis dengan meminjam dan menggunakan metode-metode matematika, statistika dan logika.

5. Model prosedural

Model ini menampilkan hubungan yang dinamis antara variabel-variabel yang diyakini menjadi ciri suatu masalah kebijakan. Prediksi-prediksi dan solusi-solusi optimal dengan mensimulasikan dan meneliti seperangkat hubungan yang mungkin.

6. Model sebagai pengganti dan perspektif

Model pengganti diasumsikan sebagai pengganti dari masalah-masalah substantif. Model pengganti mulai disadari atau tidak dari asumsi bahwa masalah formal adalah representasi yang sah dari masalah yang substantif. Sedangkan model perspektif didasarkan pada asumsi bahwa masalah formal tidak sepenuhnya mewakili secara sah masalah substantif. Sebaliknya model perspektif dipandang sebagai satu dari banyak cara lain yang dapat digunakan untuk menerangkan masalah substantif.

E. Isu Dan Permasalahan Pendidikan Dewasa Ini

Sesuai dengan temuan-temuan yang diperoleh dari kajian ini, dikemukakan beberapa kesimpulan berkaitan

relevansi pendidikan, berdasarkan jenis, jalur dan jenjang pendidikan sebagai berikut.

1. Pendidikan Dasar

Pemerintah memberikan layanan pendidikan dasar yang bermutu, merata dan berkeadilan, serta relevan dengan kebutuhan lulusan sebagai warga masyarakat dan negara. Pendidikan dasar membentuk karakter, literasi dasar, dan kecakapan dasar bagi semua warga negara melalui pelayanan pendidikan yang bermutu dan berkeadilan. Pelayanan yang berkeadilan tidak membedakan suku bangsa, golongan, jenis kelamin, serta latar belakang sosial-ekonomi peserta didik

Kriteria keberhasilan relevansi pendidikan dasar bukanlah dalam ukuran banyaknya gedung sekolah, guru, sarana belajar, dan banyaknya pengetahuan yang dihafal oleh peserta didik, tetapi yang lebih penting adalah pembentukan karakter dan kemampuan dasar untuk belajar untuk melaksanakan hak dan kewajiban mereka sebagai warga negara yang bertanggungjawab.

Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan gejala yang memprihatinkan. Satuan pendidikan dasar

telah menjadi mesin pencetak pengetahuan bagi peserta didik. Pendidikan dasar oleh para penyelenggara lebih difahami sebagai "kumpulan mata pelajaran" yang diajarkan oleh guru di SD, SMP, MI, MTs, atau paket A dan Paket B. Pemahaman ini dalam kenyataannya telah mereduksi esensi pendidikan dasar yang sejatinya membentuk karakter dan kemampuan dasar untuk belajar, menjadi suatu sekumpulan proses pengajaran teori dan hafalan di dalam kelas yang dikukur melalui tes hafalan. Pendidikan dasar tidak akan pernah relevan dan tidak berfungsi sebagai fondasi yang kokoh baik membentuk karakter dan peningkatan mutu pendidikan pada jenjang-jenjang berikutnya jika keadaan ini dibiarkan.

Pendidikan dasar merupakan program pendidikan formal permulaan untuk semua warga negara dengan substansi pendidikan yang tidak diorganisasikan dalam bentuk kumpulan mata pelajaran, tetapi perlu dikemas secara integral dalam berbagai program pendidikan berbasis sekolah (*school-base programs*), yaitu: (1) pendidikan karakter, (2) pendidikan kemampuan dasar untuk belajar (*basic*

literacy), (3) pendidikan pengetahuan dasar, dan (4) pendidikan kecakapan hidup sebagai pilihan. Pendidikan dasar juga merupakan program pendidikan yang berlaku umum untuk semua satuan, jenis dan jenjang pendidikan, seperti Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Agama, Bahasa Indonesia dan sejarah nasional.

2. Pendidikan Menengah Atas

Relevansi SMA dapat dianalisis dari sisi fungsinya sebagai satuan pendidikan pra-akademik untuk menyiapkan peserta didik melanjutkan ke pendidikan tinggi atau pendidikan berkelanjutan dalam ranah PNF. SMA sebagai program pendidikan menengah, SMA membentuk dan mengembangkan seluruh potensi siswa agar memiliki dasar yang kuat untuk berfikir ilmiah melalui proses pembelajaran yang intensif dan sistematis. Peserta didik bukan hanya diberikan banyak teori dan pengetahuan yang dihafal, bukan juga banyaknya teori yang telah diajarkan oleh guru (daya serap) sebagai ukuran keberhasilan, tetapi memiliki kecakapan dasar untuk mencari dan meneliti sendiri

pengetahuan yang berguna melalui proses belajar inquiri dan bersifat mandiri. Kecakapan dasar harus ditumbuhkan melalui program-program pendidikan, kurikulum dan pembelajaran, serta pendekatan dan proses pengelolaan sekolah.

Pendidikan di SMA masih menghadapi masalah dalam kaitan dengan relevansi kurikulum, pembelajaran, dan manajemen sekolah yang menciptakan proses belajar siswa yang mutunya rendah (*rote learning*). Proses pembelajaran kurang menumbuhkan potensi dan kreativitas siswa, tetapi menyuguhkan teori dan pengetahuan yang dihafal dengan muatan teoretis yang padat. Proses pembelajaran seperti ini sudah menjadi “tipikal” budaya belajar siswa di Indonesia, khususnya pada pendidikan dasar dan menengah. Sekolah belum mampu menciptakan proses pembelajaran yang nyaman, menarik dan menyenangkan bagi siswa untuk belajar optimal, sehingga prestasi belajar siswa rendah dan terkesan semakin buruk akhir-akhir ini.

3. Pendidikan Menengah Kejuruan (SMK)

Proses pendidikan di pendidikan menengah kejuruan diindikasikan terdapat gejala yang konsisten bahwa program pendidikan di SMK, terisolasi dengan kebutuhan riil dunia usaha dan industri. Program pendidikan bersifat “*supply driven*” karena jenis program studi, materi pendidikan, cara mengajar, media belajar, evaluasi dan sertifikasi lebih ditentukan oleh *provider* utama, yaitu Pemerintah. Program pendidikan kejuruan di sekolah kaku dan tidak lentur terhadap perubahan kebutuhan lapangan kerja. Program pendidikan belum berorientasi terhadap kebutuhan pasar kerja yang berubah, sehingga terjebak ke dalam pemeo “membidik sasaran yang bergerak” (*aimed at the moving target*). Jumlah rumpun dan program studi “relatif tetap” tidak selaras dengan kebutuhan lapangan kerja yang berubah. Menurut statistik pengangguran, SMK merupakansatuan pendidikan yang melahirkan angka pengangguran tertinggi (Sakernas,2005 s/d 2009).

Pendidikan kejuruan melalui kursus atau pendidikan kecakapan hidup (PKH) lebih relevan

dengan kebutuhan lapangan kerja. Mereka lebih luwes dan dapat mengikuti perubahan kebutuhan lapangan kerja. Pendidikan kursus lebih bersifat “*demand driven*”, karena jenis program pendidikan berubah karena berubahnya kebutuhan para penerima kerja. Program pendidikan kursus dan PKH dapat dibuka dan ditutup sesuai kebutuhan masyarakat yang dibutuhkan sekarang juga.

Pendidikan kejuruan di sekolah telah menimbulkan permasalahan struktural yang menjadikan kurangnya relevansi dengan lapangan kerja. Perkembangan program studi bersifat konstan (*constant*) karena perangkat pendidikan dibentuk secara legal-formal, yang dapat membatasi ruang kreativitas para pengelola program dan terkesan “menghindari” perubahan. Sebaliknya dunia usaha terus berubah (*variable*), bahkan teknologi baru-pun lebih dahulu masuk ke dunia usaha karena mengikuti tuntutan pasar. Di lain pihak, program-program kursus sebagai *training providers* memiliki kesamaan sifat dengan dunia usaha dan industri, mereka bersifat “variable” terhadap tuntutan pasar yang terus berubah. Oleh karena itu

integrasi antara pendidikan kejuruan di SMK dan kursus perlu dipertimbangkan sebagai agenda kebijakan pembangunan pendidikan kejuruan ke depan.

4. Pendidikan Tinggi

Pendidikan tinggi diindikasikan terdapat gejala yang konsisten bahwa, semakin tinggi tingkat pendidikan angkatan kerja, semakin tinggi angka pengangguran. Kondisi ini konsisten dalam lima tahun terakhir, akibat dari terjadinya gejala ketimpangan antara struktur persediaan tenaga kerja dengan struktur lapangan kerja menurut pendidikan. Timpang, karena pada waktu pendidikan menawarkan pekerja lulusan pendidikan yang lebih tinggi, lapangan kerja masih bersifat *subsistent* karena ternyata lebih membutuhkan pekerja berpendidikan rendah bahkan tidak berpendidikan sama sekali.

Menurut ISCO (*International Classification of Occupation*), ada gejala yang konsisten; bahwa pendidikan nasional belum menumbuhkan kemandirian bagi lulusan. Kemandirian dalam berusaha justru lebih banyak dilakukan oleh yang berpendidikan rendah,

walaupun produktivitasnya rendah. Gejala menunjukkan bahwa semakin tinggi pendidikan, semakin rendah persentase pekerja yang berusaha secara mandiri. Gejala ini menunjukkan bahwa investasi pendidikan berdampak buruk terhadap menurunnya kemandirian pekerja. Untuk memacu keselarasan pendidikan, maka program pendidikan tinggi harus mampu menghasilkan lulusan yang mandiri dan profesional. Kenyataan justru sebaliknya kemandirian pekerja lulusan pendidikan tinggi belum tumbuh seperti yang diharapkan.

F. Usul Kebijakan Keselarasan Pendidikan

1. Pendidikan Dasar

Usulan kebijakan pada pendidikan dasar dengan merujuk pada permasalahannya, maka program pendidikan dasar perlu dikaji ulang terutama berkaitan dengan struktur program, substansi program, esensi program, serta kriteria keberhasilannya. Pembangunan pendidikan dasar melalui pengadaan USB, RKB, sarana belajar, buku teks pelajaran, serta pengadaan sarana/prasarana fisik lainnya, perlu dikaji ulang, karena, menurut PP No. 38/2007, sebagian besar

program ini merupakan urusan kabupaten/kota. Pemerintah pusat bertugas melahirkan kebijakan, menetapkan standar, mengembangkan kapasitas, menetapkan subsidi, insentif dan disinsentif atas dasar keberhasilan sekolah, serta pengendalian mutu pendidikan secara nasional.

Peranan pemerintah berubah sejalan dengan kebijakan otonomi, Kemendiknas seyogyanya tidak mengurus pemenuhan tenaga, sarana-prasarana, dan biaya operasi pendidikan, kecuali menetapkan standar-standarnya. Kebijakan Kemendiknas sebaiknya lebih banyak berurusan dengan: (1) muatan substansi pendidikan dasar, yaitu visi, misi, tujuan, arah, dan orientasi program; (2) standar kompetensi peserta didik; (3) standar kompetensi guru; (4) organisasi kurikulum dan struktur program pendidikan; serta (5) pengendalian dan penjaminan mutu secara nasional. Standar-standar pendidikan dasar melalui *networking* dan *bechmarking* secara internasional sebaiknya perlu untuk dikaji ulang, setidaknya- tidaknya di lingkungan ASEAN. Kemendiknas sebaiknya menghindari urusan yang bersifat fisik, sehingga dapat mencurahkan perhatian untuk mengurus

esensi dan substansi pendidikan dasar yang selama ini cenderung agak terabaikan.

Isu kebijakan yang mendasar adalah melakukan restrukturisasi program dan kurikulum pendidikan dasar, termasuk sistem pembelajaran di sekolah. Program pendidikan dasar perlu direkonstruksi dan dibangun kembali agar semakin relevan dengan kebutuhan lulusan untuk hidup sebagai warga negara produktif dan bertanggungjawab (*productive and responsible citizen*). Pendidikan dasar setidaknya memiliki empat program, yaitu: Program literasi dasar; Program

Pengetahuan Dasar; Program kecakapan hidup; dan Program pendidikan karakter.

Proram Literasi Dasar; adalah program pendidikan literasi (*literacy education*), yang meramu materi ajar bahasa Indonesia dan matematik dasar, untuk menumbuhkan lima jenis kompetensi literasi dasar: (a) *membaca*, memahami materi bacaan dengan cepat; (b) *menulis*, menuangkan gagasan melalui tulisan sederhana dan mudah difahami; (c) *menyimak*, menangkap isi pembicaraan orang lain secara cepat dan tepat; (d) *menutur*, mengungkapkan gagasan lisan secara

sederhana dan mudah difahami; dan (e) *berhitung*, memahami logika angka, bidang dan ruang dalam praktek sehari-hari. Kelima jenis literasi dasar itu tidak diberikan melalui proses pembelajaran konvensional, tetapi dilatihkan secara intensif kepada siswa paling tidak 3-4 jam per hari. Substansi pokok pendidikan literasi dirancang oleh Balitbang dan dikembangkan melalui kerjasama guru pada masing-masing sekolah.

Program Pengetahuan Dasar; adalah program pendidikan dasar yang terdiri dari IPS, IPA, literasi ekonomi, dan sejenisnya dengan materi yang disusun sesuai dengan potensi dan permasalahan lingkungan. Proses belajar dikemas melalui mata-mata pelajaran yang jumlahnya tidak banyak, sebutlah misalnya paling banyak empat mata pelajaran, proses pembelajaran dilakukan dalam bentuk praktek lapangan dengan memanfaatkan kemampuan siswa membaca, menulis, menyajikan secara lisan, dan melaporkan temuannya secara tertulis. Program pengetahuan dasar adalah aplikasi dari pendidikan naturalistik yang dibelajarkan secara tematik melalui pemecahan masalah lingkungan

dengan memanfaatkan kemampuan literasi dasar peserta didik

Program Kecakapan Hidup; adalah program pendidikan kecakapan yang bertujuan untuk menerapkan materi-materi pelajaran yang relevan dalam ranah perilaku. Perlu dibuat menu program *life skills* yang dapat dipilih oleh peserta didik secara individual atau kelompok sesuai dengan bakat dan minatnya, untuk mendalami salah satu jenis kecakapan hingga mencapai penguasaan tertinggi dan khusus. Pelaksanaan program *life skills* dapat disediakan oleh sekolah atau sekolah dapat memilih *providers* lain di luar sekolah yang bersangkutan, seperti: cabang olahraga, cabang kesenian, organisasi, kegiatan usaha, media dan komunikasi (wartawan atau MC muda), ICT, kegiatan produksi barang, dan sejenisnya

Program Pendidikan Karakter; adalah program pendidikan yang secara integral meramu materi Pendidikan Agama, PKN, dan Sejarah Nasional, serta materi pelajaran lain secara integral. Pendidikan karakter yang dirancang dalam bentuk mata pelajaran yang diajarkan di kelas pastilah tidakn akan membawakan

hasil. Pendidikan karakter akan berhasil jika institusi pendidikan juga memiliki karakter (*an institution of character*). Pendidikan karakter harus dikembangkan dan diterapkan dalam level institusi sekolah bersamaan dengan diajarkan dalam level individu. Pendidikan karakter dirancang dalam bentuk rangkaian kegiatan siswa secara sistematis dan terprogram di sekolah berdasarkan norma-norma karakter yang berlaku untuk semua pihak di sekolah. Kegiatan-kegiatan siswa seperti: berdoa bersama, sembah yang berjamaah, peringatan hari-hari besar, upacara hari besar nasional, cara berdemokrasi, kegiatan ekonomi produktif, kompetisi seni dan olahraga, kebersihan diri dan lingkungan, pra-karya, 'hari krida' dan sejenisnya, dapat diprogramkan sebagai kegiatan rutin terjadwal bagi peserta didik di sekolah. Program pendidikan karakter perlu diteliti, dirancang dan dikembangkan sedemikian rupa sebelum diaplikasikan secara meluas.

2. Pendidikan di SMA

Permasalahan yang cukup mendasar dalam pendidikan di SMA sebagai pendidikan pra-akademik adalah kurikulum, pembelajaran, dan

manajemen sekolah yang kurang kondusif untuk belajar secara optimal karena proses belajar siswa yang rendah kualitasnya (*rote learning*). Proses ini terbukti tidak mampu menumbuhkan kreativitas siswa, karena pembelajaran lebih “menjejali” siswa dengan sejumlah besar pengetahuan teori dan hafalan dengan beban materi mata yang padat. Perlu dilakukan perubahan mendasar dalam menumbuhkan budaya belajar (*learning culture*) melalui penciptaan proses yang nyaman, menyenangkan, dan menarik sehingga peserta didik dapat belajar optimal.

Pendidikan di SMA sebagai pendidikan pra-akademik untuk mengikuti jenjang strata pendidikan tinggi, memiliki kemiripan dengan pendidikan dasar yang juga sebagai fondasi untuk pendidikan lebih lanjut. Kedua jenis pendidikan ini sama yaitu pendidikan umum yang relevansinya tidak tepat jika diukur berdasarkan kebutuhan lapangan kerja. Oleh karena itu empat program pendidikan dasar tersebut di atas yang bersifat generik juga dapat diterapkan melalui pendidikan di SMA,

Empat program pendidikan di atas, perlu juga diterapkan di SMA, namun bobot program pendidikan menengah harus lebih menekankan pada Program Pendidikan Kemampuan Belajar (*learning tools*), dan Program Substansi Belajar (*learning content*).

Pertama, *learning tools*; adalah program lanjutan dari pendidikan dasar, yaitu kemampuan membaca, menulis, mendengar, berbicara serta matematik yang lebih tinggi tingkatannya dalam kerangka pendidikan pra-akademik. Siswa harus dilatih untuk mencari dan meneliti untuk memperoleh pengetahuan melalui membaca dan belajar mandiri. Dengan pengetahuan yang baru, siswa dilatih mengkomunikasikan pengetahuannya kepada orang lain, melalui kemampuan menulis dan mempresentasikannya di hadapan khalayak. Kemampuan ini akan semakin tajam jika dilengkapi oleh program pendidikan yang sama bobotnya dengan “*mathematical reasoning ability*” dengan penekanan pada aplikasi logika dan penalaran matematis untuk melatih ketajaman dalam memecahkan masalah.

Kedua, *learning content*; adalah inti dari pendidikan di SMA sebagai pendidikan pra-akademik. Program pendidikan menengah diorganisasikan dalam bentuk mata pelajaran dengan materi yang tidak padat. Proses pembelajaran di SMA sebaiknya mulai meninggalkan pendekatan yang *behavioristics* dan *structural* dengan mengajarkan siswa terpusat pada pokok-bahasan. Pendekatan pembelajaran sebaiknya mulai mengembangkan proses yang lebih *positivistics* yaitu pembelajaran yang terpusat pada kompetensi, dengan memusatkan perhatian pada penelitian, pengamatan, dan pembahasan terhadap berbagai permasalahan lingkungan dengan menggunakan sebanyak mungkin kemampuan belajar (*learning tools*) yang telah dimiliki oleh peserta didik.

Ketiga, Program kecakapan hidup; dilakukan di SMA dengan pendalaman berbagai jenis kecakapan agar siswa secara perorangan menguasai salah satu jenis kecakapan hidup, sebagai dasar untuk dikembangkan pada pendidikan lebih lanjut. Misalnya, jika siswa berbakat dalam bulu tangkis, maka program *life skill* bidang ini dapat disediakan untuk siswa agar

dimungkinkan untuk memperoleh penguasaan paling tinggi dalam bulu tangkis sebagai sandaran untuk hidupnya kelak. Begitu juga untuk siswa yang berbakat dalam pekerjaan wartawan, MC, bernyanyi, menari, atau membuat desain kreatif, dan sejenisnya.

3. Pendidikan Kejuruan (SMK, Kursus, dsb.)

Pemerintah bertugas melayani penyelenggaraan semua jenis pendidikan kejuruan yang untuk menghasilkan lulusan yang produktif baik yang ingin bekerja maupun yang ingin menjadi pengusaha produktif dan mandiri. Pendidikan kejuruan adalah pendidikan untuk sebagian besar penduduk karena sarannya adalah semua angkatan kerja yang berjumlah di atas 110 juta ditambah calon angkatan kerja yang masih bersekolah.

Belajar dari pengalaman Korea, produktivitas pekerja Korea Selatan tidak ditingkatkan melalui SMK atau Politeknik yang sarannya hanya sebagian kecil angkatan kerja. Pendidikan sepanjang hayat (*life-long education*) bagi Korea jauh lebih penting karena sarannya bukan hanya anak usia sekolah, tetapi juga seluruh angkatan kerja, pekerja, atau pengusaha yang

ingin meningkatkan produktivitasnya. Masyarakat dilayani melalui PNF kecakapan hidup (*life skills*), pelatihan kerja, berbagai kursus keterampilan, pendidikan kewirausahaan termasuk bagi penduduk miskin, serta pengakuan terhadap hasil belajar sebelumnya (*recognition of prior learning*) serta bentuk pendidikan berkelanjutan lainnya. Kebijakan perluasan SMK perlu ditinjau kembali, karena program tersebut baru melayani 0,4% dari calon angkatan kerja muda dengan biaya investasi yang cukup mahal, ditambah kenyataan bahwa lulusannya memiliki angka pengangguran tertinggi.

Tujuan pokok pendidikan kejuruan adalah menghasilkan pelaku ekonomi produktif; pekerja yang kreatif, dan pengusaha mandiri. Pendidikan kejuruan tidak boleh terpisahkan dari program-program perekonomian nasional, serta dunia usaha dan industri sebagai ”penerima kerja”. Dunia usaha dan industri setiap saat membutuhkan pekerja terampil, ahli, dan profesional dalam perspektif sebagai pelaku ekonomi. Keberhasilan pendidikan kejuruan bukan diukur dari

perspektif *provider* seperti ujian nasional atau ijazah, tetapi diukur dari perspektif *users*, seperti: daya-serap lapangan kerja, tingkat produktivitas, peningkatan karier, dan penghasilan lulusan. Penyelenggaraan pendidikan kejuruan, Kemdiknas perlu berkoordinasi secara sistemik dengan para pemegang kebijakan dan program perekonomian nasional, serta dengan dunia usaha dan dunia industri.

Supply tenaga yang cakap dan terampil tidak mungkin dipenuhi seluruhnya oleh SMK dan politeknik, karena program studi yang ditawarkan jauh lebih sedikit ketimbang jenis keterampilan dan kecakapan yang dibutuhkan oleh lapangan Sekretariat Jenderal Depdiknas kerja. Konsep SMK perlu diperluas tidak hanya menyelenggarakan pendidikan formal kejuruan akan tetapi juga menyelenggarakan berbagai jenis kursus atau pelatihan singkat yang sengaja dibentuk untuk memenuhi kebutuhan pasar (*demand driven*), serta pengakuan terhadap pengalaman belajar yang lalu (*recognition of prior learning*) seperti: pendidikan berkelanjutan, pendidikan

profesional berkelanjutan, serta berbagai bentuk *community colleges*.

Pengangguran merupakan permasalahan yang perlu diatasi, *mind set* yang bias tentang pendidikan formal (*school education bias*) perlu dirubah. Kebijakan perluasan SMK perlu dirubah menjadi perluasan pendidikan kejuruan. Pendidikan kejuruan dalam arti luas, seperti: pendidikan kejuruan non-sekolah, kursus- kursus, politeknik, pelatihan kerja, PKH, pendidikan keterampilan, kredit mikro, pendidikan wirausaha yang dikemas dalam berbagai bentuk pendidikan berkelanjutan dan pendidikan profesional berkelanjutan. Perluasan pendidikan kejuruan perlu ditempuh oleh Kemdiknas dengan berkordinasi antar-instansi agar pendidikan kejuruan memperoleh perimbangan dengan upaya perluasan investasi lapangan kerjanya.

Rangkuman

Kebijakan adalah kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan serta asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan didasarkan atas suatu ketentuan dari pimpinan yang berbeda dari aturan yang ada yang dikenakan pada seseorang karena ada sesuatu alasan yang kuat. Kebijaksanaan adalah kepandaian para pengambil keputusan dengan akal budinya serta kecakapan bertindak dalam melaksanakan program-program untuk mencapai suatu tujuan.

Pendekatan kebijakan dalam pendidikan dibagi dua :

1. Pendekatan empirik
2. Pendekatan evaluatif

Sedangkan model-model kebijakan dalam pendidikan ada 6 yaitu :

1. Model deskriptif
2. Model normatif
3. Model verbal
4. Model simbolis
5. Model prosedural
6. Model sebagai pengganti dan perspektif

Usulan Kebijakan dalam permasalahan Keselarasan Pendidikan

1. Pendidikan Dasar

Usulan kebijakan pada pendidikan dasar dengan merujuk pada permasalahannya, maka program pendidikan dasar perlu dikaji ulang terutama berkaitan dengan struktur program, substansi program, esensi program, serta kriteria keberhasilannya.

2. Pendidikan di SMA

Permasalahan yang cukup mendasar dalam pendidikan di SMA sebagai pendidikan pra-akademik adalah kurikulum, pembelajaran, dan manajemen sekolah yang kurang kondusif untuk belajar secara optimal karena proses belajar siswa yang rendah kualitasnya (*rote learning*).

3. Pendidikan Kejuruan (SMK, Kursus, dsb.)

Pemerintah bertugas melayani penyelenggaraan semua jenis pendidikan kejuruan yang untuk menghasilkan lulusan yang produktif baik yang ingin bekerja maupun yang ingin menjadi pengusaha produktif dan mandiri. Pendidikan kejuruan adalah pendidikan untuk sebagian besar penduduk karena sasarannya adalah semua angkatan kerja yang

berjumlah di atas 110 juta ditambah calon angkatan kerja yang masih bersekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Harbangan Siagian,(1998) *Administrasi Pendidikan Suatu Pendekatan Sistemik*, Satya Wacana, Slatiga,
- Siagian Sondang P,(1998) *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta,
- Suryadi Ace (2010) *Permasalahan Dan Alternatif Kebijakan Peningkatan Relevansi Pendidikan (Studi Relevansi pendidikan Kerjasama UPI dengan balitbang Kemendiknas, 2010)*
- Syiful Sagala, (2000), *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Alfabet, Bandung

BAB VII

KEBIJAKAN PEMERINTAH MENGENAI OTONOMI DAN PEMBIAYAAN PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Pendidikan merupakan kebutuhan sepanjang hayat. Setiap manusia membutuhkan pendidikan, sampai kapan pun dan di manapun ia berada. Pendidikan sangat penting artinya, sebab tanpa pendidikan manusia akan sulit berkembang dan bahkan akan terbelakang. Dengan demikian pendidikan harus betul-betul diarahkan untuk menghasilkan manusia yang berkualitas dan mampu bersaing serta memiliki budi pekerti yang luhur dan moral yang baik.

Semua pihak mengharapkan adanya pendidikan yang berkualitas, namun di sisi lain banyak pihak yang merasa keberatan untuk mengeluarkan dana sebagai sumber pembiayaan pendidikan. Pembiayaan pendidikan menjadi masalah yang sangat penting dalam keseluruhan pembangunan sistem pendidikan. Uang memang tidak segala-galanya dalam menentukan kualitas pendidikan, tetapi segala kegiatan pendidikan memerlukan uang. Oleh

karena itu jika performance sistem pendidikan diperbaiki, manajemen penganggarannya juga tidak mungkin dibiarkan, mengingat bahwa anggaran mesti mendukung kegiatan.

Pembiayaan pendidikan telah diatur dalam UUD Negara Republik Indonesia 1945 (Amandemen IV) yang menyatakan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan; setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya; pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang; negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya dua puluh persen dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) serta dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional; pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia. Pembiayaan pendidikan

merupakan aktivitas yang berkenaan dengan perolehan dana (pendapatan) yang diterima dan bagaimana penggunaan dana tersebut dipergunakan untuk membiayai seluruh program-program pendidikan yang telah ditetapkan. Pendapatan atau sumber dana pendidikan yang diterima sekolah diperoleh dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), dan Masyarakat atau orang tua. Pembiayaan pendidikan sangat penting dan dibutuhkan karena memberikan kemudahan dalam pengelolaan pendidikan. Pembiayaan pendidikan baik yang bersumber dari pemerintah dan masyarakat perlu evaluasi dan perhitungan guna mengefisienkan pengelolaannya sehingga keuntungan dari pendidikan tersebut dapat maksimal. Otonomi daerah yang dilaksanakan sejak tahun 2001 membawa perubahan besar dalam pengelolaan pendidikan. Oleh karena itu, pembiayaan pendidikan merupakan komponen terpenting dalam penyelenggaraan pendidikan, menyiapkan sumber daya manusia, masyarakat dengan pemerintah memiliki peran yang sangat mendasar dalam membiayai pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang diharapkan dapat maksimal. Biaya pendidikan merupakan pengeluaran

untuk pendidikan yang memang tidak dapat dihindarkan, hal ini untuk mendapatkan pendidikan yang lebih berkualitas sehingga bangsa Indonesia dapat mempunyai level yang sama dengan negara-negara maju, sejajar dengan negara-negara berkembang lainnya dalam kualitas pendidikannya. Investasi pendidikan yang dilakukan membutuhkan pembiayaan yang memang perlu mencukupi hingga final dalam pendidikan. Di era otonomi daerah, PEMDA bertanggung jawab atas pengelolaan sektor pendidikan di semua jenjang di luar pendidikan tinggi (SD, SMP, SMA). Dari sisi substansi, PEMDA bertanggung jawab atas hampir 266

INSANIA Vol ol. 8, 16 No. ,2, Mei - Agustus 2011 Sistem Pembiayaan Pendidikan dan Otonomi Daerah dalam Meningkatkan Mutu segala bidang yang terkait dengan sektor pendidikan (kecuali kurikulum dan penetapan standar yang menjadi kewenangan Pusat). Pemberlakuan sistem desentralisasi akibat pemberlakuan Undang-Undang No.22 Tahun 1999 tentang otonomi pemerintahan daerah, memberi dampak terhadap pelaksanaan pada manajemen pendidikan yaitu manajemen yang memberi ruang gerak yang lebih luas kepada pengelolaan pendidikan untuk menemukan strategi

berkompetisi dalam era kompetitif mencapai output pendidikan yang berkualitas dan mandiri. Kebijakan desentralisasi akan berpengaruh secara signifikan dengan pembangunan pendidikan. Setidaknya ada 4 dampak positif untuk mendukung kebij akan desentralisasi pendidikan, yaitu : 1. Peningkatan mutu, yaitu dengan kewenangan yang dimiliki sekolah, maka sekolah lebih leluasa mengelola dan memberdayakan potensi sum ber daya yang dimiliki. 2. Efisiensi keuangan, hal ini dapat dicapai dengan memanfaatkan sumber-sumber pajak lokal dan mengurangi biaya operasional. 3. Efisiensi administrasi, dengan memotong mata rantai birokrasi yang panjang dengan menghilangkan prosedur yang bertingkat-tingkat. 4. Perluasan dan pemerataan, membuka peluang penyelenggaraan pendidikan pada daerah pelosok sehingga terjadi perluasan dan pemerataan pendidikan. Otonomi daerah atau desentralisasi merupakan pelimpahan wewenang kepada daerah untuk mengurus sistem pemerintahan dalam upaya kemajuan sesuai cita-cita masyarakat yang lebih baik, adil dan sejahtera. Dalam kaitan ini adanya otonomi membawa konsekuensi pembiayaan pendidikan, baik mengenai sumber pendanaan,

sarana-prasarana dan kepegawaian. Pemberlakuan desentralisasi pendidikan mengharuskan di perkuatnya landasan dasar pendidikan yang demokratis, transparan, efisien dan melibatkan partisipasi masyarakat daerah karena pendidikan merupakan faktor penentu keberhasilan pembangunan manusia, serta pendidikan berfungsi sebagai pengembang pengetahuan, ketrampilan, nilai dan kebudayaan. Desentralisasi pendidikan dapat terjadi dalam tiga tingkatan, yaitu dekonstruksi, delegasi dan devolusi (Fiorello, 1997). Dekonstruksi adalah proses pelimpahan sebagian kewenangan kepada pemerintahan atau lembaga yang lebih rendah dengan supervisi dari pusat. Sementara delegasi mengandung makna terjadinya penyerahan kekuasaan yang penuh sehingga tidak lagi memerlukan supervisi dari pemerintah pusat. Pada tingkat devolusi di bidang pendidikan terjadi apabila memenuhi 4 ciri, yaitu: terpisahnya peraturan perundangan yang mengatur pendidikan di daerah dan di pusat, kebebasan lembaga daerah dalam mengelola pendidikan, lepas dari supervisi hirarkhis dari pusat, dan kewenangan lembaga daerah diatur dengan peraturan perundangan. Berdasarkan

ciri-ciri tersebut, proses desentralisasi pendidikan di Indonesia berdasarkan UU No.22 tahun 1999 lebih menjurus kepada Devolusi, yang peraturan pelaksanaannya tertuang pada Peraturan Pemerintah No.25 Tahun 2000, seluruh urusan pendidikan dengan jelas menjadi kewenangan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, kecuali Pendidikan Tinggi. Kewenangan Pemerintah Pusat hanya menetapkan standar minimal, baik dalam persyaratan calon peserta didik, kompetensi peserta didik, kurikulum nasional, penilaian hasil belajar, materi pelajaran pokok, pedoman pembiayaan pendidikan dan melaksanakan fasilitas (Pasal 2 butir II). Dalam konteks otonomi pendidikan, secara alamiah (nature) pendidikan adalah otonom. Otonomi pada hakikatnya bertujuan untuk memandirikan seseorang atau suatu lembaga atau suatu daerah, sehingga otonomi pendidikan mempunyai tujuan untuk memberi suatu otonomi dalam mewujudkan fungsi manajemen pendidikan kelembagaan. Namun sejak dilaksanakannya otonomi pendidikan, ternyata pelaksanaannya belum berjalan sebagaimana diharapkan, justru pemberlakuan otonomi membuat banyak masalah yaitu mahal biaya pendidikan. Sedangkan, pengertian otonomi pendidikan

sesungguhnya terkandung makna demokrasi dan keadilan sosial, artinya pendidikan dilakukan secara demokrasi sehingga tujuan yang diharapkan dapat diwujudkan dan pendidikan diperuntukkan bagi kepentingan masyarakat, sesuai dengan cita-cita bangsa dalam mencerdaskan bangsa. Kondisi umum sektor pendidikan di Indonesia ditandai oleh rendahnya kualitas sumberdaya manusia (SDM). Sekitar 58% dari tenaga kerja Indonesia hanya berpendidikan Sekolah Dasar (SD) atau kurang. Pada saat yang sama, hanya 4% dari tenaga kerja yang berpendidikan tinggi. Prospek peningkatan kualitas SDM di masa yang akan datang pun terlihat 268 INSANIA Vol ol. 8, 16 No. ,2, Mei - Agustus 2011 Sistem Pembiayaan Pendidikan dan Otonomi Daerah dalam Meningkatkan Mutu ... suram. Rata-rata angka partisipasi pendidikan lanjutan dan pendidikan tinggi masih relatif rendah (56% untuk SMP, 32% untuk SMA dan 12% untuk perguruan tinggi). Dalam kondisi demikian itulah otonomi daerah (termasuk di dalamnya sektor pendidikan) dilaksanakan. Di era otonomi daerah, urusan pendidikan dari tingkat TK hingga SMA menjadi tanggung jawab daerah, hanya perguruan tinggi yang masih dipegang pusat. Jelas bahwa masa depan

pendidikan sangat tergantung pada kemampuan PEMDA dalam mengelola sektor pendidikan.

B. Pengertian Otonomi (Desentralisasi)

Pendidikan Perkataan otonomi atau autonomy berasal dari bahasa Yunani autos yang berarti sendiri, dan nomos yang berarti hukum atau aturan (Abdurrahman, 1987 : 9). Dalam konteks etimologis ini, beberapa penulis memberikan pengertian tentang otonomi. Otonomi diartikan sebagai zelfwetgeving atau “pengundangan sendiri” (Danuredjo, 1977), “perundangan sendiri” (Koesoemahatmadja, 1979 : 9), “mengatur atau memerintah sendiri” (Riant Nugroho, 2000 : 46). Koesoemahatmadja (1979), lebih lanjut mengemukakan bahwa menurut perkembangan sejarahnya di Indonesia, otonomi selain mengandung arti “perundangan”, juga mengandung pengertian “pemerintahan” (bestuur). Otonomi (desentralisasi) pendidikan adalah proses pendelegasian atau pelimpahan kekuasaan (wewenang) dari pimpinan atau atasan ke tingkat bawahan dalam organisasi. Melalui desentralisasi, segala keputusan yang dibuat dalam tubuh organisasi didelegasikan kepada tingkatan di bawahannya

(Musaheri: 2005:125) Otonomi pendidikan berarti suatu pemberian kewenangan, mandat, kepercayaan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan pendidikan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah; dan atau dari pemerintah daerah kepada satuan pendidikan, baik dari sisi dana, personalia, sarana dan prasarana serta manajemen dan kurikulum pendidikan.

C. Perlunya Otonomi Pendidikan

Ada sejumlah faktor yang menjadi pendorong pelaksanaan otonomi pendidikan. Menurut Musaheri (2005) faktor tersebut antara lain: Pertama, tuntutan orang tua, kelompok masyarakat, para legislator, bisnis dan perhimpunan buruh, untuk turut serta, berpartisipasi aktif, mengontrol dan melakukan penilaian kualitas proses dan output pendidikan. Kedua, struktur pendidikan yang terpusat tidak dapat bekerja dengan baik dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dan ketidakmampuan birokrasi yang ada untuk merespon secara efektif kebutuhan dan tuntutan pendidikan bermutu sesuai karakteristik dan harapan masyarakat yang beraneka ragam. Ketiga, terjadinya tuntutan reformasi dalam bidang pendidikan dan

kurangnya persaingan antardaerah dalam memajukan pendidikan serta tuntutan masyarakat untuk mandiri sesuai dengan kemampuan daerah dalam menyelenggarakan dan memajukan bidang pendidikan. Keempat, adanya ketergantungan daerah kepada pemerintah pusat atas pendanaan, kurikulum, fasilitas, sumber daya manusia dalam penyelenggaraan pendidikan; yang menjadikan kurangnya kreativitas dari daerah, sekolah, dan personalia penyelenggara pendidikan serta akibatnya kemandirian dalam pengelolaan pendidikan sulit diwujudkan.

D. Tujuan dan Manfaat Otonomi Pendidikan Otonomi

Pendidikan dapat meningkatkan efisiensi manajemen dan kepuasan kerja tenaga pendidikan serta menciptakan suatu sistem pendidikan dengan kebijakan kebijakan yang konkret; sumber daya pendidikan dapat didayagunakan secara optimal; dapat menggali potensi lokal secara lebih efektif, dapat mengelola sistem pendidikan yang sejalan dengan kebudayaan setempat, serta partisipasi masyarakat dalam pendidikan meningkat; akuntabilitas pendidikan juga meningkat; dan pada gilirannya mutu pendidikan dapat terjamin. Dengan otonomi pendidikan, maka efek positif

yang muncul adalah terjadinya perbaikan pendidikan di tingkat lokal, efisiensi administrasi, efisiensi keuangan, dan terwujudnya pelayanan pendidikan sebagai modal dasar terselenggaranya pendidikan berkualitas serta sbagai instrumen vital dalam menghadapi tantangan dunia pendidikan.

E. Prinsip Prinsip Otonomi Pendidikan Otonomi

Pendidikan memiliki prinsip prinsip penyelenggaraan otonomi sebagai berikut:

1. Pola dan pelaksanaan manajemen yang diterapkan dalam otonomi pendidikan mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, supervisi dan monitoring serta evaluasinya harus demokratis.
2. Pemberdayaan masyarakat harus menjadi tujuan utama; peran serta masyarakat harus menjadi bagian mutlak dari sistem pengelolaan pendidikan; sehingga masyarakat diberi keleluasaan berpartisipasi, terlibat dan melibatkan diri secara aktif, difasilitasi, diberi ruang aktualisasi dan akhirnya diberi kepercayaan dan pengharhgaan atas partisipasinya.

3. Pelayanan harus lebih cepat, efisien dan efektif demi kepentingan peserta didik dan rakyat banyak; serta keanekaragaman aspirasi serta nilai dan norma lokal harus dihargai dalam kerangka dan untuk penguatan sistem pendidikan nasional.

F. Kebijakan Otonomi Pendidikan Secara Konseptual

Banyak konsep tentang otonomi yang diberikan oleh para pakar dan penulis, diantaranya Syarif Saleh (1963) mengartikan otonomi sebagai hak mengatur dan memerintah daerah sendiri, hak mana diperoleh dari pemerintah pusat. Wayong (1979 : 16) mengemukakan bahwa otonomi daerah adalah kebebasan untuk memelihara dan memajukan kepentingan khusus daerah, dengan keuangan sendiri, menentukan hukum sendiri, dan pemerintahan sendiri. Dari beberapa konsep dan batasan di atas, otonomi daerah jelas menunjuk pada kemandirian daerah, dimana daerah diberikan kewenangan untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri tanpa atau mengupayakan seminimal mungkin adanya campur tangan atau intervensi pihak lain atau pemerintah pusat dan pemerintah di atasnya. Dengan adanya otonomi tersebut,

daerah bebas untuk berimprovisasi, mengekspresikan dan mengapresiasi kemampuan dan potensi yang dimiliki, mempunyai kebebasan berpikir dan bertindak, sehingga bisa berkarya sesuai dengan kebebasan yang dimilikinya. Menurut kebijakan pemerintah yang tertuang dalam UU No. 22 Tahun 1999 mengenai Otonomi Daerah dan sejalan dengan itu UU No. 25 tahun 1999 mengenai Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah merupakan konsekuensi dari keinginan era reformasi untuk menghidupkan kehidupan demokrasi. Maka Di era otonomi daerah kebijakan strategis yang diambil Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah adalah :

1. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*School Based Management*) yang memberi kewenangan pada sekolah untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan.
2. Pendidikan yang berbasis pada partisipasi komunitas (*community based education*) agar terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai *community learning centre*

3. Dengan menggunakan paradigma belajar atau learning paradigma yang akan menjadikan pelajar-pelajar atau learner menjadi manusia yang diberdayakan.
4. Pemerintah juga mencanangkan pendidikan berpendekatan *Broad Base Education System* (BBE) yang memberi pembekalan kepada pelajar untuk siap bekerja membangun keluarga sejahtera.

Dengan pendekatan itu setiap siswa diharapkan akan mendapatkan pembekalan life skills yang berisi pemahaman yang luas dan mendalam tentang lingkungan dan kemampuannya agar akrab dan saling memberi manfaat. Lingkungan sekitarnya dapat memperoleh masukan baru dari insan yang mencintainya, dan lingkungannya dapat memberikan topangan hidup yang mengantarkan manusia yang mencintainya menikmati kesejahteraan dunia akhirat.

Pada awal tahun 2001 digulirkan program MBS (Manajemen Berbasis Sekolah). Program ini diyakini akan memberdayakan masyarakat pemerhati pendidikan (stakeholders) dalam memberikan perhatian dan kepeduliannya terhadap dunia pendidikan, khususnya sekolah.

Dalam menerapkan konsep MBS, mensyaratkan sekolah membentuk Komite Sekolah yang keanggotaannya bukan hanya orangtua siswa yang belajar di sekolah tersebut, namun mengikutsertakan pula guru, siswa, tokoh masyarakat dan pemerintahan di sekitar sekolah, dan bahkan pengusaha.

Tujuan program MBS di antaranya menuntut sekolah agar dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan dan layanan pendidikan (quality insurance) yang disusun secara bersama-sama dengan Komite sekolah. Masyarakat dituntut perannya bukan hanya membantu pembiayaan operasional pendidikan di sekolah tersebut, melainkan membantu pula mengawasi dan mengontrol kualitas pendidikan. Salah satu di antaranya, diharapkan dapat menetapkan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS).

Realisasi dari ini, komite menghimpun dana masyarakat, termasuk dari orangtua siswa untuk membantu operasional sekolah untuk menggapai kualitas pendidikan. Sebetulnya, sejak program MBS ini digulirkan, peran komite sekolah mulai tampak, terutama dalam menghimpun sumber-sumber pendanaan pendidikan, baik sebagai dukungan terhadap penyediaan sarana dan prasarana

pendidikan maupun untuk peningkatan kualitas pendidikan. Tentu saja, termasuk pula untuk peningkatan kualitas kesejahteraan guru di sekolah itu. Namun, peran komite di tingkatan pendidikan dasar (SD/MI dan SMP/MTs) yang sudah mulai bagus ini terhapus kembali oleh program berikutnya, yaitu Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Program ini sesungguhnya sangat baik, sebagai salah satu bentuk tanggungjawab pemerintah pada pendidikan, sehingga dapat membantu kepedulian masyarakat dalam membantu pembiayaan pendidikan.

Namun, wacana yang dikembangkan adalah “Sekolah Gratis” sehingga mengubur kepedulian masyarakat terhadap pendidikan yang sudah mulai terbangun dalam MBS. Dari hal di atas, pada beberapa sekolah yang pemahaman anggota komite sekolah atau para pendidik masih kurang, menganggap seperti halnya BP3, maka penetapan akuntabilitas pendidikan melalui peran stakeholders pendidikan semakin menurun. Maka, tidak heran jika banyak sekolah yang rusak, lapuk, bahkan ambruk dibiarkan oleh komite sekolah, sambil berharap datang sang penyelamat, yaitu pemerintah.

Dalam hal pengelolaan mikro pendidikan pun masih terdapat beberapa masalah. Pengelolaan pendidikan pada satuan pendidikan tertentu (sekolah) menjadi kewenangan kepala sekolah. Demikian pula, penyelenggaraan pendidikan di kelas memang seluruhnya harus menjadi kewenangan guru. Berdasarkan kewenangan profesionalnya, guru bertugas merencanakan, melaksanakan, dan mengukur hasil pembelajaran. Namun, pada SMTP dan SMTA sebagian kewenangan meluluskan hasil belajar siswa masih menjadi “proyek pemerintah pusat” dengan alasan sebagai pengendalian mutu lulusan.

Demikian pula pada tingkat SD di kabupaten/kota, ujian akhir masih menjadi kewenangan dinas pendidikan kabupaten/kota, dengan dalih “ikut-ikutan” pemerintah pusat mengendalikan mutu pendidikan di daerah. Padahal, ditinjau dari hakikat pengajaran dan sejalan dengan desentralisasi pendidikan, evaluasi merupakan bagian dari tugas pengajaran seorang guru, sehingga kewenangan itu jangan “direbut” oleh birokrasi pendidikan. Kenyataan itu menunjukkan bahwa implemmentasi MBS pada tataran mikro yang masih setengah hati diserahkan.

Sehubungan dengan evaluasi kebijakan pendidikan Era Otonomi masih belum terformat secara jelas maka di lapangan masih timbul bermacam-macam metode dan cara dalam melaksanakan program peningkatan mutu pendidikan. Sampai saat ini hasil dari kebijakan tersebut belum tampak, namun berbagai improvisasi di daerah telah menunjukkan warna yang lebih baik. Misalnya, beberapa langkah program yang telah dijalankan di beberapa daerah, berkaitan dengan kebijakan pendidikan dalam rangka peningkatan mutu berbasis sekolah dan peningkatan mutu pendidikan berbasis masyarakat diimplementasikan sebagai berikut :

1. Telah berlakunya UAS dan UAN sebagai pengganti EBTA /EBTANAS
2. Telah dibentuknya Komite Sekolah sebagai pengganti BP3.
3. Telah diterapkan muatan lokal dan pelajaran ketrampilan di sekolah SLTP
4. Dihapuskannya sistem Rayonisasi dalam penerimaan murid baru
5. Pemberian insentif kepada guru-guru negeri
6. Bantuan dana operasional sekolah, serta bantuan peralatan praktik sekolah

7. Bantuan peningkatan SDM sebagai contoh pemberian beasiswa pada guru untuk mengikuti program Pascasarjana.

Kebijakan otonomi pendidikan dalam konteks otonomi daerah sebagai berikut, diantaranya:

1. Secara general otonomi pendidikan menuju pada upaya meningkatkan mutu pendidikan sebagai jawaban atas “kekeliruan” kita selama lebih dari 20 tahun bergelut dengan persoalan-persoalan kuantitas.
2. Pada sisi otonomi daerah, otonomi pendidikan mengarah pada menipisnya kewenangan pemerintah pusat dan membengkaknya kewenangan daerah otonom, atas bidang pemerintahan berlabel pendidikan yang harus disertai dengan tumbuhnya pemberdayaan dan partisipasi masyarakat.
3. Terdapat potensi tarik menarik antara otonomi pendidikan dalam konteks otonomi daerah dalam menempatkan kepentingan ekonomik dan finansial sebagai kekuatan tarik menarik antara pemerintahan daerah otonom dan institusi pendidikan.

4. Kejelasan tempat bagi institusi-institusi pendidikan perlu diformulasikan agar otonomi pendidikan dapat berjalan pada relnya.
5. Pada tingkat persekolahan, otonomi pendidikan berjalan atas dasar desentralisasi dan prinsip School Based Management pada tingkat pendidikan dasar dan menengah; penataan kelembagaan pada level dan tempat yang menjadi faktor kunci keberhasilan otonomi pendidikan.
6. Sudah selayaknya jika otonomi pendidikan harus bergandengan dengan kebijakan akuntabiliti terutama yang berkaitan dengan mekanisme pendanaan atau pembiayaan pendidikan.
7. Pada level pendidikan tinggi, kebijakan otonomi masih tetap berada dalam kerangka otonomi keilmuan.

Dalam konteks otonomi daerah, kebijakan otonomi pendidikan tinggi dapat ditempatkan bukan pada kepentingan daerah semata-mata melainkan pada kenyataan bahwa pendidikan tinggi adalah aset nasional.

Secara makro, apapun yang terkandung di dalamnya, otonomi pendidikan tinggi haruslah menonjolkan keunggulan-keunggulannya.

G. Implementasi Kebijakan Pendidikan Grindle

Menempatkan implementasi kebijakan sebagai suatu proses politik dan administratif. Dengan memanfaatkan diagram yang dikembangkan, jelas bahwa proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula bersifat umum telah dirinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana/biaya telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut. Ini merupakan syarat-syarat pokok bagi implementasi kebijakan publik apapun. Tanpa adanya syarat-syarat tersebut, maka kebijakan publik boleh dikatakan sekedar retorika politik atau slogan politik.

Secara teoretik pada tahap implementasi ini proses perumusan kebijakan dapat digantikan tempatnya oleh proses implementasi kebijakan, dan program-program kemudian diaktifkan. Tetapi dalam praktik, perbedaan antar tahap perumusan kebijakan dan tahap implementasi kebijakan sebenarnya sulit dipertahankan, karena umpan balik dari prosedur-prosedur implementasi mungkin menyebabkan diperlukannya perubahan-perubahan tertentu pada tujuan-tujuan dan arah kebijakan yang sudah ditetapkan. Atau aturan-aturan dan pedoman-pedoman yang

sudah dirumuskan ternyata perlu ditinjau kembali sehingga menyebabkan peninjauan ulang terhadap pembuatan kebijakan pada segi implementasinya.

H. Permasalahan Dalam Pelaksanaan Otonomi Pendidikan

Pemerintah telah menetapkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya melalui pendidikan merupakan prioritas nasional, karena pendidikan dipandang sebagai faktor penentu keberhasilan pembangunan manusia baik pengetahuan, ketrampilan, nilai dan kebudayaan. Melalui pendidikan, aspek-aspek mental, rasionalitas, martabat, etika dan estetika dapat ditanamkan. Perubahan peta politik pemerintahan telah bergeser dari semangat sentralistik menjadi semangat desentralistik, sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 Tentang Pertimbangan Keuangan antara pusat dan Daerah. Dan kemudian diperkuat dengan keluarnya UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 33 Tahun 2004 Tentang Pertimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah. Perubahan politik pemerintahan tersebut

berdampak pada ragam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Untuk itu, pemberian otonomi pendidikan harus diartikan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam penyelenggaraan pendidikan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Pemberian otonomi pendidikan akan memberi pengaruh negatif maupun positif dalam proses sistem perencanaan, pengelolaan dan pengawasan pendidikan, seperti yang dialami negara lain yang telah berpengalaman melaksanakan desentralisasi pendidikan. Pelaksanaan desentralisasi pendidikan atau disebut Otonomi Pendidikan masih belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan yang diharapkan, disebabkan karena kekurangiapan prana sosial, politik dan ekonomi. Otonomi pendidikan akan memberi efek terhadap kurikulum, efisiensi administrasi, pendapatan dan biaya pendidikan serta pemerataannya. Ada 6 faktor yang menyebabkan pelaksanaan otonomi pendidikan belum jalan, yaitu :

1. Belum jelas aturan permainan tentang peran dan tata kerja ditingkat kabupaten dan kota

2. Pengelolaan sektor publik termasuk pengelolaan pendidikan yang belum siap untuk dilaksanakan secara otonom karena SDM yang terbatas serta fasilitas yang tidak memadai.
3. Dana pendidikan dari APBD belum memadai.
4. Kurangnya perhatian pemerintah maupun pemerintah daerah untuk lebih melibatkan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan.
5. Otoritas pimpinan dalam hal ini Bupati/Walikota sebagai penguasa tunggal di daerah kurang memperhatikan dengan sungguh-sungguh kondisi pendidikan di daerahnya sehingga anggaran pendidikan belum menjadi prioritas utama.

Kondisi dari setiap daerah tidak memiliki kekuatan yang sama dalam penyelenggaraan pendidikan disebabkan perbedaan sarana, prasarana dan dana yang dimiliki. Hal ini mengakibatkan akan terjadinya kesenjangan antar daerah, sehingga pemerintah perlu membuat aturan dalam penentuan standar mutu pendidikan nasional dengan memperhatikan kondisi perkembangan kemandirian masing-masing daerah.

I. Isi Kebijakan Pembiayaan Pendidikan

Kebijakan selalu dikaitkan dengan publik (Wikipedia bahasa Indonesia). Kebijakan Publik (Inggris: Public Policy) adalah keputusan-keputusan yang mengikat bagi orang banyak pada tataran strategis atau bersifat garis besar yang dibuat oleh pemegang otoritas publik.

Dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional telah mengatur beberapa pasal yang menjelaskan pendanaan pendidikan yaitu pada Pasal 11 Ayat 2 Pemerintah dan Pemerintah Daerah wajib menjamin tersedianya dana guna terselenggaranya pendidikan bagi setiap warga negara yang berusia tujuh sampai lima belas tahun. Lebih lanjut pada Pasal 12, Ayat (1) disebutkan bahwa setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan beasiswa bagi yang berprestasi yang orangtuanya tidak mampu membiayai pendidikannya dan mendapatkan biaya pendidikan bagi mereka yang orangtuanya tidak mampu membiayai pendidikannya.

Dalam UU Sisdiknas pada Bab VIII Wajib Belajar Pasal 34 menyatakan bahwa setiap warga negara yang berusia 6 (enam) tahun dapat mengikuti program wajib belajar. Pemerintah dan Pemerintah Daerah menjamin

terselenggaranya wajib belajar minimal pada jenjang pendidikan dasar tanpa memungut biaya, wajib belajar merupakan tanggung jawab negara yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan Pemerintah, Pemerintah Daerah dan masyarakat. Ketentuan mengenai wajib belajar sebagaimana dimaksud dalam Ayat (1), Ayat (2) dan Ayat (3) diatur lebih lanjut dengan PP. Pendanaan Pendidikan menjadi tanggungjawab bersama antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan masyarakat. Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan keberlanjutan. Pengelolaan dana pendidikan dilakukan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Secara khusus disebutkan bahwa dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari APBD. Gaji guru dan dosen yang diangkat oleh Pemerintah dialokasikan dalam APBN dan APBD.

Pada Peraturan Pemerintah No.19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan terdapat kerancuan antara Bab I Pasal 1 Ayat (10) dan Bab IX Pasal 62 Ayat (1) s/d (5)

tentang ruang lingkup standar pembiayaan. Ketentuan Umum tentang Standar Pembiayaan pada Pasal 1 tampak lebih sempit dari Pasal 62 yaitu standar pembiayaan pada Pasal 1 adalah mencakup standar yang mengatur komponen dan besarnya “biaya operasi” satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Pada Pasal 62 mencakup “biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal”.

Pada Bab IX: Standar Pembiayaan, Pasal 62 disebutkan bahwa:

Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi, dan biaya personal.

Biaya investasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap.

Biaya personal sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Biaya operasi satuan pendidikan sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) meliputi:

1. Gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta segala tunjangan yang melekat pada gaji.
2. Bahan atau peralatan pendidikan habis pakai.
3. Biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi, dan lain sebagainya.
4. Standar biaya operasi satuan pendidikan ditetapkan dengan Peraturan Menteri berdasarkan usulan BSNP
5. Bantuan biaya pendidikan adalah dana pendidikan yang diberikan kepada peserta didik yang orang tua atau walinya tidak mampu membiayai pendidikannya. Beasiswa adalah bantuan dana pendidikan yang diberikan kepada peserta didik yang berprestasi.

J. Analisis dan Implementasi Pembiayaan Pendidikan

1. Analisis Pembiayaan Pendidikan

Menurut Supriyoko, pembiayaan pendidikan adalah suatu proses dimana pendapatan dan sumber daya yang tersedia digunakan untuk memformulasikan dan mengoperasikan sekolah, tergantung dari kondisi masing-masing negara seperti letak geografis,

tingkat pendidikan, kondisi politik pendidikan, ekonomi dan program pembiayaan pemerintah serta administrasi sekolah.

Menurut KBBI, secara bahasa biaya (cost) dapat diartikan pengeluaran. Dalam istilah ekonomi biaya/ pengeluaran dapat berupa uang atau bentuk moneter lainnya. Sedangkan biaya pendidikan merupakan hal yang penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Dapat dikatakan bahwa proses pendidikan akan berjalan dengan lancar jika dibarengi dengan biaya yang sesuai. Biaya pendidikan merupakan salah satu komponen masukan instrumental yang sangat penting dalam penyelenggaraan pendidikan (disekolah).

Sedangkan Menurut pusat pendidikan balitbang Depdiknas mendefinisikan biaya pendidikan adalah seluruh pengeluaran yang berupa sumber daya baik berupa barang atau uang yang ditujukan untuk menunjang kegiatan proses pendidikan dan proses belajar mengajar.

Anggaran biaya pendidikan terdiri dari dua sisi yang berkaitan satu sama lain,

Anggaran penerimaan adalah pendapatan yang diperoleh setiap tahun oleh sekolah dari berbagai sumber resmi dan diterima secara teratur. Sumber-sumber anggaran penerimaan terdiri dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat sekitar, orang tua murid dan lain-lain.

Anggaran dasar pengeluaran adalah jumlah uang yang dibelanjakan setiap tahun untuk kepentingan pelaksanaan pendidikan di sekolah.

2. Implementasi Pendanaan Pendidikan

Implementasi kebijakan pada prinsipnya merupakan cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Lester dan Stewart yang dikutip oleh Winarno, menjelaskan bahwa implementasi kebijakan adalah: “Implementasi kebijakan dipandang dalam pengertian luas merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan”.

Jadi implementasi itu merupakan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan kebijakan. Akan tetapi pemerintah dalam membuat kebijakan juga harus mengkaji terlebih dahulu apakah kebijakan tersebut dapat memberikan dampak yang buruk atau tidak bagi masyarakat. Hal tersebut bertujuan agar suatu kebijakan tidak bertentangan dengan masyarakat apalagi sampai merugikan masyarakat.

Disadari sepenuhnya bahwa berdasar studikan pada sekolah-sekolah negeri pada tahun 2002 ditemukan suatu fakta, yaitu tingginya peranan keluarga dalam pembiayaan pendidikan.

Bahkan kalau dihitung dan dibandingkan dengan subsidi pemerintah, biaya pendidikan dari orangtua lebih banyak jumlahnya. Kenyataan ini tentu ikut mempengaruhi kebijakan pembiayaan pendidikan pada tahun-tahun berikutnya :

a. Tanggung jawab pendanaan

Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antara pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat.

Pemerintah dan pemerintah daerah bertanggung jawab menyediakan anggaran pendidikan sebagaimana diatur dalam pasal 31 ayat (4) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.

b. Sumber pendanaan pendidikan

Sumber pendanaan pendidikan ditentukan berdasarkan prinsip keadilan, kecukupan, dan berkelanjutan.

Pemerintah, pemerintah daerah, dan masyarakat mengerahkan sumber daya yang ada sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Pengelolaan dana pendidikan

Pengelolaan pendanaan pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas public.

d. Pengalokasian dana pendidikan

Dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) pada sector pendidikan dan minimal 20% dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Gaji guru dan dosen yang diangkat oleh pemerintah dialokasikan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Dana pendidikan dari pemerintah dan pemerintah daerah untuk satuan pendidikan diberikan dalam bentuk hibah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Kelebihan Implementasi Pendanaan Pendidikan:

- a. Biaya operasional, gaji guru dan gaji karyawan ditanggung pemerintah, sekolah hanya mengolah dan menyalurkan.
- b. Meringankan beban masyarakat yang kurang mampu, dan anak mereka tetap bisa mendapatkan pendidikan selayaknya.
- c. Memberi penghargaan kepada anak yang berprestasi dalam belajarnya untuk menambah semangatnya.
- d. Meningkatkan kualitas guru. Dengan adanya sertifikasi, diharapkan guru dapat meningkatkan mutu dalam mengajarnya untuk mencapai tujuan pendidikan yang di inginkan.
- e. Menunjukkan bahwa pemerintah memang peduli pada kualitas anak bangsa demi masa depan bangsa.

- f. Semua biaya wajib belajar 9 tahun sudah ditanggung oleh pemerintah, hanya biaya pribadi siswa seperti kegiatan luar sekolah ditanggung oleh wali murid.
4. Kelemahan Implementasi Pendanaan pendidikan:
- a. Belum adanya biaya operasional sekolah untuk jenjang menengah atas.
 - b. Jika ada pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab, pemerintah tidak bisa memantau secara langsung dan tidak langsung di tindak lanjuti.
 - c. Menuntut sekolah untuk mencukupkan anggaran yang diberikan dengan kebutuhan sekolah tersebut. Sekolah tidak dapat memprotes jika terdapat kekurangan karena yang mengelola biaya tersebut adalah sekolah masing-masing.

Rangkuman

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka dapat dipahami bahwa desentralisasi pendidikan pada hakekatnya berkorelasi positif terhadap peningkatan mutu lulusan lembaga pendidikan dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Apabila sekolah dapat dikelola dengan optimal oleh personalia yang profesional, pengambilan keputusan dilakukan oleh pihak-pihak yang lebih dekat dan tahu tentang kebutuhan dan potensi sekolah, maka mutu pendidikan akan semakin menunjukkan pada tingkat maksimal sesuai yang diharapkan. Pengelolaan pendidikan yang baik menghasilkan indonesia yang baru,

Desentralisasi pendidikan merupakan suatu keharusan jika kita ingin cepat mengejar ketertinggalan dari bangsa lain. Melalui pendidikan yang demokratis akan melahirkan masyarakat yang kritis dan bertanggung jawab. Masyarakat yang demokratis akan mampu menciptakan masyarakat madani yaitu masyarakat yang berbudaya tinggi yang menjunjung tinggi nilai kemanusiaan yang mana sangat menghargai hak-hak asasi manusia.

Pendidikan dapat meningkatkan efisiensi manajemen dan kepuasan kerja tenaga pendidikan serta menciptakan suatu sistem pendidikan dengan kebijakan kebijakan yang konkret;

sumber daya pendidikan dapat didayagunakan secara optimal; dapat menggali potensi lokal secara lebih efektif, dapat mengelola sistem pendidikan yang sejalan dengan kebudayaan setempat, serta partisipasi masyarakat dalam pendidikan meningkat; akuntabilitas pendidikan juga meningkat; dan pada gilirannya mutu pendidikan dapat terjamin.

Maka Di era otonomi daerah kebijakan strategis yang diambil Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah adalah :

1. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*School Based Management*) yang memberi kewenangan pada sekolah untuk merencanakan sendiri upaya peningkatan mutu secara keseluruhan.
2. Pendidikan yang berbasis pada partisipasi komunitas (*community based education*) agar terjadi interaksi yang positif antara sekolah dengan masyarakat, sekolah sebagai *community learning centre*
3. Dengan menggunakan paradigma belajar atau learning paradigma yang akan menjadikan pelajar-pelajar atau learner menjadi manusia yang diberdayakan.

4. Pemerintah juga mencanangkan pendidikan berpendekatan *Broad Base Education System* (BBE) yang memberi pembekalan kepada pelajar untuk siap bekerja membangun keluarga sejahtera.

Ada 6 faktor yang menyebabkan pelaksanaan otonomi pendidikan belum jalan, yaitu :

1. Belum jelas aturan permainan tentang peran dan tata kerja ditingkat kabupaten dan kota
2. Pengelolaan sektor publik termasuk pengelolaan pendidikan yang belum siap untuk dilaksanakan secara otonom karena SDM yang terbatas serta fasilitas yang tidak memadai.
3. Dana pendidikan dari APBD belum memadai.
4. Kurangnya perhatian pemerintah maupun pemerintah daerah untuk lebih melibatkan masyarakat dalam pengelolaan pendidikan.
5. Otoritas pimpinan dalam hal ini Bupati/Walikota sebagai penguasa tunggal di daerah kurang memperhatikan dengan sungguh-sungguh kondisi pendidikan di daerahnya sehingga anggaran pendidikan belum menjadi prioritas utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman. (1987). Beberapa Pemikiran Tentang Otonomi Daerah. PT. Media Saran. Jakarta.
- Hasbullah, (2007). Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Mulyasa, E. (2005). Manajemen Berbasis Sekolah. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musaheri. (2007). Pengantar Pendidikan. Yogyakarta: IRSiSoD
- Nugroho, Rianto. (2000). Desentralisasi Tanpa Revolusi. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- RDH. Koesoemahatmadja, (1989) Pengantar Kearifan Sistem Pemerintahan Daerah di Indonesia, Binacipta, Bandung
- Syarief Saleh, 1973. Otonomi Daerah Dan Daerah Otonom. Jakarta: Endang.

BAB VIII

TIPE KEPEMIMPINAN, ASPEK ADMINISTRASI DAN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Supervisi pendidikan atau yang lebih dikenal dengan pengawasan pendidikan memiliki konsep dasar yang saling berhubungan. Dalam konsep dasar supervisi pendidikan dijelaskan beberapa dasar-dasar tentang konsep supervisi pendidikan itu sendiri. Pendidikan berbeda dengan mengajar, pendidikan adalah suatu proses pendewasaan yang dilakukan oleh seorang pendidik kepada peserta didik dengan memberikan stimulus positif yang mencakup kognitif, afektif, dan psikomotorik. Sedangkan pengajaran hanya mencakup kognitif saja artinya pengajaran adalah suatu proses pentransferan ilmu pengetahuan tanpa membentuk sikap dan kreatifitas peserta didik. Oleh karena itu, pendidikan haruslah diawasi atau disupervisi oleh supervisor yang dapat disebut sebagai kepala sekolah dan pengawas-pengawas lain yang ada di departemen pendidikan.

Pengawasan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja para pendidik dan pegawai sekolah lainnya dengan

cara memberikan pengarahan-pengarahan yang baik dan bimbingan serta masukan tentang cara atau metode mendidik yang baik dan professional.

Salah satu kekuatan efektif dalam pengelolaan sekolah yang berperan sepenuhnya untuk menghadapi perubahan yaitu kepala sekolah, perilaku kepala sekolah yang mampu memprakarsai pemikiran baru terhadap proses interaksi di lingkungan sekolah dengan melakukan perubahan, tujuan, sasaran konfigurasi, prosedur, input, proses atau output dari suatu sekolah sesuai dengan ketentuan perkembangan. Esensi kepala sekolah adalah kepemimpinan pengajaran, seorang kepala sekolah adalah seorang yang benar-benar pemimpin, seorang inovatif. Oleh sebab itu, kepemimpinan kepala sekolah yang jadi kunci keberhasilan sekolah.

B. Tipe-tipe Kempimpinan

Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Konsep kepemimpinan dan pemimpinan mempunyai kaitan yang erat sekali. Pemimpin berasal dari kata asing leader dan

kepemimpinan berasal dari leadership. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran tertentu (Kartono, 2005: 148).

Berbagai gaya atau tipe kepemimpinan banyak kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, termasuk di sekolah. Walaupun pemimpin pendidikan khususnya sekolah atau madrasah formal adalah pemimpin yang diangkat secara langsung baik oleh pemerintah maupun yayasan, atau melalui pemilihan (Sutikno, 2009: 71).

1. Tipe *Autocratic*

Autokratik yang menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2008) menggunakan kata autokrasi yang berarti kekuasaan yang tidak terbatas dalam artian bentuk pemerintahan dengan kekuasaan mutlak pada diri seseorang, kediktatoran. Istilah lain dari autokrasi adalah otoriter yang mana kita lebih mengenal kata otoriter daripada autokrasi itu sendiri.

Otoriter yang berarti berkuasa sendiri, sewenang-wenang. Merupakan bentuk pemerintahan dengan kekuasaan pada diri pemimpin itu sendiri dilakukan

dengan sewenang-wenang. Menurut Dwiwibawa (2012: 14). Pemimpin yang bertipe otokrasi adalah tipe seorang pemimpin yang sombong. Seorang pemimpin tipe ini akan mencampurkan antara kepentingan pribadi dan organisasi. Ia juga akan melakukan segala cara, yang penting tujuannya tercapai. Dalam menjalankan tugasnya, seorang autokrasi akan,

- a. Menuntut ketaatan penuh dari bawahan.
- b. Bersikap kaku dalam menegakkan disiplin, tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk mengemukakan alasan atau argumen.
- c. Bernada keras dalam memberikan perintah atau intruksi.
- d. Jika bawahan melakukan kesalahan, pemimpin tipe ini cenderung menggunakan pendekatan punitif atau memberi hukuman, dan
- e. Selalu berprinsip menang-kalah, pemimpin harus menang dan bawahan harus kalah.

Pemimpin bertindak sebagai diktator, pemimpin adalah pengerak dan penguasa kelompok. Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti

dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran (Afifuddin, 2005: 33).

Dalam kepemimpinan otokratik ini terlihat bahwa dalam melaksanakan kepemimpinannya, pemimpin bertindak sebagai penguasa sehingga segala tindakan dan keputusan atas suatu masalah sesuai dengan kehendak pemimpin. Dalam tipe kepemimpinan yang seperti ini, setiap bawahan harus taat dan patuh dengan aturan dan kebijakan yang dibuat oleh pemimpinnya.

2. Tipe *Democratic*

Dari kata “demokratis” ini tergambar bahwa apa yang akan kita putuskan dan laksanakan itu disepakati dan dilakukan bersama-sama. Tipe demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa aktifitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun para pejabat yang dipimpin. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas beragam tugas dan kegiatan yang harus

dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi (Suryosubroto, 2010: 290).

Menurut Dwiwibawa (2012: 17), pemimpin demokratik memperlakukan manusia dengan cara manusiawi. Ia mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Seorang demokratik tidak memandang bahwa kebutuhan manusia hanya terbatas pada kebutuhan materi, namun ia menyadari bahwa masih ada kebutuhan lain yang harus dipenuhi seperti fisik, mental, sosial, dan spiritual.

Tipe demokratik ini merupakan tipe kepemimpinan yang banyak sekali disukai para bawahannya. Karena, segala macam pemikiran dan juga ide diputuskan secara bersama guna mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Tipe *Laissez Faire*

Laissez faire (kendali bebas) merupakan kebalikan dari pemimpin otokrasi. Jika pemimpin otokratik selalu mendominasi organisasi maka pemimpin *laissez faire* ini memberi kekuasaan sepenuhnya kepada anggota atau bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sarannya sendiri, memecahkan masalahnya sendiri dan

pengarahan tidak ada atau hanya sedikit (Afifuddin, 2005: 34)

Adapun sifat kepemimpinan *laissez faire* seolah-olah tidak tampak, sebab pada tipe ini seorang pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya *laissez faire* semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya (Sutikno, 2009: 157).

Pemimpin tipe *laissez faire* biasanya menjadikan bawahan itu sebagai rekan kerja karena bersama-sama melaksanakan tugasnya sampai kepada tujuan yang diinginkan.

4. Tipe *Paternalistic*

Tipe kepemimpinan seperti ini biasa terdapat di lingkungan masyarakat desa yang masih bersifat tradisional dan agraris. Seorang pemimpin paternalistik

memiliki gaya memimpin yang kebapakan, melindungi tapi juga menggurui. Dalam menjalankan tugasnya, seorang paternalistik selalu mengutamakan kepentingan bersama/kebersamaan. Ia selalu memperlakukan setiap orang dalam organisasinya sama, tidak ada yang lebih menonjol. Artinya seorang paternalistik berusaha memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat ddalam organisasi seadil dan semerata mungkin (Dwiwibawa, 2012: 15) Karena paternalistik ini mempunyai arti sifat kebapaan, maka pemimpin tipe seperti ini cenderung mengayomi dan menjadikan bawahannya itu sebagai anaknya.

5. Tipe Karismatik

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2008), yang dimaksud dengan karisma adalah keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Menurut Dwiwibawa (2012: 15), seorang pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut

meskipun mereka tidak dapat menjelaskan secara konkret mengapa ia mengaguminya.

Tipe kepemimpinan yang karismatik ini pada dasarnya merupakan tipe kepemimpinan yang didasarkan pada karisma seseorang. Biasanya karisma seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain. Dengan karisma yang dimiliki seseorang, orang tersebut akan mampu mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya.

Kelima tipe kepemimpinan di atas dalam praktiknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

C. Konsep Dasar, Prinsip dan Model Kepemimpinan

1. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut sejarah, masa “kepemimpinan” muncul pada abad 18. Ada beberapa pengertian kepemimpinan, antara lain:

- a. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961, 24).
- b. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Shared Goal, Hemhiel & Coons, 1957, 7).
- c. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling, 1984, 46).
- d. Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau tehnik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya.

- e. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs & Jacques, 1990, 281).

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Kepemimpinan merupakan bagian yang sangat penting dari membangun organisasi yang kuat. Sehingga kepemimpinan seharusnya menjadi bagian dari pengembangan sumber daya manusia yang berkesinambungan. Tanpa kepemimpinan tidak pernah ada yang namanya organisasi oleh karena itu organisasi harus semakin konsen untuk menciptakan pemimpin yang bukan hanya memahami konsep kepemimpinan tetapi pemimpin yang mampu menunjukkan tindakan-tindakan yang tepat. John C. Maxwell mengatakan bahwa inti kepemimpinan adalah mempengaruhi atau mendapatkan pengikut.

Menurut James A.F Stonen, tugas utama seorang pemimpin adalah :

a. Pemimpin bekerja dengan orang lain

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman bekerja atau atasan lain dari organisasi baik orang diluar organisasi.

b. Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akuntabilitas)

Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.

c. Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas

Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus

dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.

- d. Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual

Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.

- e. Pemimpin adalah seorang mediator

Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).

- f. Pemimpin adalah politisi dan diplomat

Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.

2. Prinsip – Prinsip Kepemimpinan

Prinsip, sebagai paradigma terdiri dari beberapa ide utama berdasarkan motivasi pribadi dan sikap serta mempunyai pengaruh yang kuat untuk membangun

dirinya atau organisasi. Menurut Stephen R. Covey (1997), prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Mungkin prinsip menciptakan kepercayaan dan berjalan sebagai sebuah kompas/petunjuk yang tidak dapat dirubah. Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan. Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip (Stephen R. Covey) sebagai berikut :

a. Seorang yang belajar seumur hidup

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

b. Berorientasi pada pelayanan

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam

memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

c. Membawa energi yang positif

Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan.

Ada 5 prinsip dasar kepemimpinan yang sangat penting yaitu :

- a. Kepemimpinan bukan teori tetapi tindakan karena dengan bertindak mereka akan memahami bagaimana seharusnya seorang pemimpin berfungsi dengan efektif.
- b. Kepemimpinan lebih berbicara masalah kepedulian karena tanpa kepedulian seseorang tidak akan mampu memimpin orang lain dengan optimal.
- c. Kepemimpinan adalah pengaruh, sehingga jika orang yang anda pimpin tidak mengikuti apa yang

anda katakan, anda harus introspeksi diri apa yang masih kurang dari diri anda.

- d. Kepemimpinan adalah role model dimana seluruh hidup anda seperti lemari pajang yang dilihat oleh oranglain, orang akan menilai dan mengikuti apa yang anda contohkan.
- e. Kepemimpinan membutuhkan kombinasi otak dan otot yang seimbang terutama jika menghadapi orang yang sulit kadangkala pemimpin harus berani menggunakan otot (sikap tegas).

3. Jenis – Jenis Kepemimpinan

Adapun beberapa jenis – jenis kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang sebelum membuat keputusan memperhitungkan masukan-masukan yang diterima dari orang yang dipimpinnya.

Masa yang dipimpin dapat menyuarakan pendapat mereka secara bebas. Dengan masukan yang diberikan pemimpin dapat melihat masalah dari sisi yang berbeda, sehingga dapat mengidentifikasi

masalah dan menyelesaikan masalah yang sebenarnya.

Selain itu, dengan mendengarkan masukan-masukan dari orang yang dipimpinnya, pemecahan masalah dirasa sebagai usaha bersama sehingga memperkuat kerja sama tim antara pemimpin dan orang yang dipimpinnya.

b. **Kepemimpinan Otoriter**

Jenis kepemimpinan ini adalah lawan dari kepemimpinan demokratis. Pemimpin dengan gaya ini merupakan pemimpin absolut. Gaya kepemimpinan ini bisa dilihat dari cara seorang pemimpin mengambil keputusan, tanpa memikirkan orang yang terdampak keputusan yang diambil. Selain itu, kebebasan berpendapat orang yang dipimpinpun sangat terbatas, hampir tidak ada, biasanya mengandalkan rasa takut atau proses pendisiplinan yang kuat. Sangat jarang kepemimpinan cara ini berhasil di sebuah perusahaan saat ini.

c. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memberikan otoritas kepada tim yang dipimpinnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Meski gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kepercayaan dan kerjasama antara anggota tim dan pemimpinnya, namun diperlukan pengawasan agar tidak terjadi kebablasan kebebasan.

d. Kepemimpinan Strategis

Gaya kepemimpinan strategis menempatkan dirinya antar tugas atau tujuan yang harus dicapai dan kesempatan untuk berkembang dari tugas yang diberikan. Pemimpin seperti ini akan berusaha mengimbangi dan memastikan bahwa kondisi kerja setiap orang tetap kondusif dan stabil

4. Aspek Administrasi

a. Apa itu Aspek Administrasi

Secara etimologis perkataan Indonesia “Administrasi” yang bahasa Inggrisnya “Administration”, berasal dari kata Latin, yaitu : “Ad + ministrare” dan “Administratio”. Ad+ ministrare berarti melayani,

membantu atau memenuhi (The Liang Gie, 1965). Sedangkan Administratio berarti pemberian bantuan, pelaksanaan, pimpinan, dan pemerintahan. (Atmosudirdjo, 1986). Jadi, Administrasi pada hakekatnya adalah usaha untuk menolong, usaha untuk membantu, usaha untuk memimpin atau mengarahkan semua kegiatan dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

b. Aspek Administrasi Dalam Pengelolaan Usaha

Dalam pengelolaan usaha, ada salah satu aspek yang perlu kita pelajari, yaitu aspek administrasi dalam pengelolaan usaha. Materi ini meliputi perizinan usaha, surat menyurat, pencatatan barang dan jasa, pencatatan transaksi keuangan, dan pajak.

c. Perizinan Usaha

Perizinan usaha diperlukan untuk mendukung operasional usaha, baik usaha perorangan, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) maupun usaha skala besar. Apabila usaha sudah memiliki izin, maka kita tidak perlu khawatir akan mendapat resiko

administratif dari pemerintah dalam menjalankan usaha.

Adapun bidang usaha yang memerlukan izin tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Usaha perdagangan memerlukan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dari Departemen Perdagangan.
- 2) Usaha di bidang kepariwisataan memerlukan izin usaha dari departemen kebudayaan dan pariwisata.
- 3) Usaha jasa konstruksi memerlukan Surat Izin Usaha Jasa Konstruksi (SIUJK) dari Departemen Pekerjaan Umum.
- 4) Usaha di bidang industri memerlukan surat izin usaha perindustrian yang dikeluarkan oleh Departemen Perindustrian.

d. Surat Menyurat

Jenis surat yang digunakan dalam kegiatan usaha disebut juga sebagai dengan surat niaga. Jenis-jenis surat niaga antara lain :

- 1) Surat perkenalan ; surat dari penjual kepada calon pembeli yang berisi tentang perusahaan penjual agar diketahui oleh pembeli.
- 2) Surat permintaan penawaran ; surat yang diminta dan dikirimkan oleh calon pembeli kepada penjual untuk meminta penawaran mengenai barang/jasa tertentu.
- 3) Surat penawaran ; surat yang dibuat dan dikirimkan oleh penjual kepada calon pembeli untuk menawarkan barang/jasa.
- 4) Surat pesanan ; surat yang dibuat pembeli kepada penjual yang berisikan pesanan barang/jasa tertentu.
- 5) Surat pemberitahuan pengiriman barang ; surat yang dikirim kepada pembeli dengan maksud untuk memberitahukan bahwa pesanan sudah diterima dan barang sudah dikirim ke alamat pembeli.
- 6) Surat Pengaduan ; surat yang dibuat pembeli kepada penjual yang memberitahukan bahwa barang yang diterima tidak sesuai dengan pesanan

e. Pencatatan Transaksi Barang/Jasa

Secara umum, bukti transaksi perusahaan terbagi menjadi 2, yaitu bukti transaksi intern dan ekstern :

- 1) Bukti transaksi Intern, yaitu bukti transaksi yang dibuat oleh dan untuk intern perusahaan
 - a) Bukti Kas Masuk ; tanda bukti bahwa perusahaan telah menerima uang secara tunai, misalnya dari tagihan.
 - b) Bukti Kas Keluar; tanda bukti bahwa perusahaan telah mengeluarkan uang secara tunai, misalnya pengeluaran gaji, pembayaran utang.
- 2) Bukti transaksi Ekstern, yaitu bukti transaksi yang berhubungan dengan pihak luar.
 - a) Faktur ; bukti pembelian atau penjualan secara kredit
 - b) Kuitansi ; bukti penerimaan sejumlah uang yang ditandatangani penerima uang dan diserahkan kepada yang membayar sejumlah uang tersebut.
 - c) Nota; bukti pembelian sejumlah barang secara tunai.

- d) Nota debet ; bukti transaksi pengiriman kembali barang yang telah dibeli.
- e) Nota kredit ; bukti transaksi pengiriman kembali barang yang telah dijual.
- f) Cek ; surat perintah yang dibuat oleh pihak yang mempunyai rekening di bank, agar bank membayar sejumlah uang kepada pihak yang namanya tercantum dalam cek tersebut.

f. Pencatatan Transaksi Keuangan

Penyusunan Laporan Keuangan bertujuan untuk :

- 1) Memberikan informasi keuangan maupun informasi lainnya mengenai sumber-sumber ekonomi, dan kewajiban serta modal perusahaan.
- 2) Memberikan informasi mengenai perubahan dalam sumber-sumber ekonomi karena ada aktivitas memperoleh laba.
- 3) Memberikan informasi keuangan agar bisa memperkirakan potensi perusahaan dalam memperoleh laba di masa depan.
- 4) Memberikan informasi keuangan yang membantu para pengguna laporan dalam memperkirakan potensi guna menghasilkan laba.

g. Pajak

Pajak adalah iuran dari rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang dengan tidak mendapatkan jasa timbal balik yang berlangsung serta dapat ditunjukkan dan digunakan untuk membayar pengeluaran umum. Perpajakan di Indonesia meliputi ketentuan dan peraturan perundangan yang berlaku di bidang perpajakan mulai dari :

- 1) Ketentuan umum perpajakan
- 2) Pajak Penghasilan (PPh)
- 3) Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa (PPN)
- 4) Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM)

h. Bea materai

Setiap wajib pajak wajib memiliki NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak), yaitu nomor yang diberikan kepada wajib pajak sebagai sarana dalam administrasi perpajakan yang digunakan sebagai tanda pengenal diri atau identitas wajib pajak dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya.

Pembayar pajak atau Wajib Pajak di bagi menjadi dua, yaitu wajib pajak orang dan wajib pajak badan / perusahaan.

D. Supervisi Pendidikan

1. Pengertian Supervisi Pendidikan

Dalam *dictionary of education*, Good Carter memberikan definisi sebagai berikut: “Supervisi adalah segala usaha dari petugas-petugas sekolah dalam memimpin guru-guru dan petugas pendidikan lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk memperkembangkan pertumbuhan guru-guru, menyelesaikan dan merevisi tujuan pendidikan, bahan-bahan pengajaran dan metode mengajar dan penilaian pengajaran.

H. Burton & Leo J. Bruckner: Supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak.

2. Tujuan Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan mempunyai tujuan dan manfaat yang penting. Di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Membangkitkan dan mendorong semangat guru dan pegawai administrasi sekolah lainnya untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.
- b. Agar guru dan pegawai administrasi lainnya berusaha melengkapi kekurangan-kekurangan mereka dalam penyelenggaraan pendidikan, termasuk bermacam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar dan mengajar yang baik.
- c. Bersama-sama berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode baru demi kemajuan proses belajar dan mengajar yang baik.
- d. Membina kerja sama yang harmonis antara guru, murid, dan pegawai sekolah. Misalnya, dengan mengadakan seminar, workshop, in-service, maupun training.

Adapun tujuan supervisi dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Tujuan Umum

Tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru (dan staf sekolah yang lain) agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, terutama dalam

melaksanakan tugas, yaitu melaksanakan proses pembelajaran.

b. Tujuan Khusus

- 1) Meningkatkan kinerja siswa sekolah dalam perannya sebagai peserta didik yang belajar dengan semangat tinggi, agar dapat mencapai prestasi belajar secara optimal.
- 2) Meningkatkan mutu kinerja guru sehingga berhasil membantu dan membimbing siswa mencapai prestasi belajar yang diharapkan.
- 3) Meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik di dalam proses pembelajaran di sekolah serta mendukung dimilikinya kemampuan pada diri lulusan sesuai dengan tujuan lembaga.
- 4) Meningkatkan kualitas pengelolaan sekolah, khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kinerja yang optimal, yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana yang diharapkan.
- 5) Meningkatkan kualitas situasi umum sekolah sedemikian rupa sehingga tercipta situasi yang

tenang dan tentram serta kondusif bagi kehidupan sekolah pada umumnya, khususnya pada kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan.

3. Prinsip Supervisi Pendidikan

Menurut Suharsimi Arikunto, prinsip-prinsip supervisi pendidikan ialah:

- a. Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan, dan bukan mencari-cari kesalahan.
- b. Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung.
- c. Apabila pengawas atau kepala sekolah merencanakan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa.
- d. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala.
- e. Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dan yang disupervisi.

- f. Untuk menjaga agar apa yang dilakukan dan yang ditemukan tidak hilang atau terlupakan, sebaiknya supervisor membuat catatan singkat berisi hal-hal penting yang diperlukan untuk membuat laporan.

4. Fungsi Supervisi Pendidikan

Fungsi supervisi menyangkut bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personil, dan bidang evaluasi. Pengertian supervisi tersebut, mempertegas bahwa supervisi dilakukan secara intensif kepada guru. Hal ini, secara tidak langsung berdampak pada prestasi belajar siswa. Berpijak pada keterangan ini, maka supervisi pendidikan mempunyai tiga fungsi, yaitu:

- a. Sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan
- b. Sebagai pemicu atau penggerak terjadinya perubahan pada unsur-unsur yang terkait dengan pendidikan
- c. Sebagai kegiatan dalam hal memimpin dan membimbing

Menurut Suharsimi Arikunto dalam Nadhirin, fungsi supervisi yaitu pertama, fungsi peningkatan mutu pembelajaran yang tertuju pada aspek akademik yang terjadi di ruang kelas ketika guru sedang memberikan bantuan, bimbingan dan arahan kepada siswa. Kedua, fungsi memicu unsur yaitu berfungsi sebagai alat penggerak terjadinya perubahan yang tertuju pada unsur-unsur yang terkait dengan atau bahkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Ketiga, fungsi membina dan memimpin yaitu pelaksanaan supervisi pendidikan diarahkan kepada guru dan tenaga tata usaha.

5. Obyek Supervisi Pendidikan

Obyek supervisi pendidikan merupakan sasaran dari pelaksanaan supervisi, yaitu supervisi ditujukan kepada pembinaan personil dan non personil. Supervisi terhadap personil dimaksudkan sebagai upaya melakukan pengawasasn terhadap individu-individu yang terlibat dalam pelaksanaan proses pendidikan, antara lain kepala, guru mata pelajaran, guru kelas, staff usaha, dan tenaga kependidikan lainnya. Supervisi non-

personil dimaksudkan sebagai upaya kepengawasan yang dilakukan supervisor terhadap berbagai kesiapan dan kelengkapan sarana dan prasarana sekolah dalam menunjang pelaksanaan proses pendidikan antara lain perpustakaan, administrasi sekolah, ketersediaan buku ajar, program perencanaan pendidikan dan sarana pendidikan lainnya. Obyek sasaran supervisi pendidikan secara lebih mendalam sebenarnya adalah sasaran berupa peningkatan kemampuan guru.

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa yang menjadi sasaran atau obyek supervisi pendidikan adalah unsur-unsur yang berkaitan dengan proses pembelajaran. Guru merupakan faktor utama dalam proses pembelajaran dan gurulah yang mempunyai kewenangan untuk merancang bagaimana proses pembelajaran yang akan dilaksanakan.

Ditinjau dari obyek yang disupervisi, ada tiga macam supervisi, yaitu:

- a. Supervisi akademik, yang menitikberatkan supervisor pada masalah-masalah akademik yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan

pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses mempelajari sesuatu.

- b. Supervisi administrasi, yang menitikberatkan pada pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.
- c. Supervisi lembaga, yang menyebarkan obyek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di seantero sekolah.

Rangkuman

Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Konsep kepemimpinan dan pemimpin mempunyai kaitan yang erat sekali. Pemimpin berasal dari kata asing *leader* dan kepemimpinan berasal dari *leadership*.

Berbagai gaya atau tipe kepemimpinan banyak kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari, termasuk di sekolah. Walaupun pemimpin pendidikan khususnya sekolah atau madrasah formal adalah pemimpin yang diangkat secara langsung baik oleh pemerintah maupun yayasan, atau melalui pemilihan (Sutikno, 2009: 71).

1. Tipe *Autocratic*
2. Tipe *Democratic*
3. Tipe *Laissez Faire*
4. Tipe *Paternalistic*
5. Tipe Karismatik

Supervisi merupakan kegiatan pengawasan tetapi sifatnya lebih manusiawi. Supervisi mengandung arti yang luas dan demokratis. Para supervisor berkewajiban memberi bimbingan, pembinaan, dan petunjuk-petunjuk yang diperlukan.

Kepemimpinan merupakan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Penampilan (kinerja) kepemimpinan kepala sekolah adalah prestasi yang diberikan dari kepemimpinan seorang kepala sekolah secara kuantitatif maupun kualitatif, yang tertukar dalam membantu tercapainya tujuan sekolah. Kepala sekolah mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat para guru, staf, dan siswa, dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Patah semangat, kehilangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh kepala sekolah. Kepala sekolah harus mampu membawa perubahan perilaku, sikap, dan intelektual anak didik sesuai dengan tujuan pendidikan.

DAFTAR PUSAKA

- Afifuddin. 2005. *Administrasi Pendidikan*. Insan Mandiri. Bandung.
- Dwiwibawa. F. Rudy dan Riyanto. 2008. *Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*. Kanisius. Yogyakarta.
- Ibrahim, Yusri, Mohd. 2014. Model Kepemimpinan Pengajaran Pengetahuan dan Kompetensi Pengajaran Guru. *Jurnal Kurikulum dan Pengajaran Asia Pasifik*.
- Suryosubroto. 2010. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Sutikno, Sobri. 2009. *Pengelolaan Pendidikan*. Prospect. Bandung.

BAB IX

PERAN KEPALA SEKOLAH SEBAGAI PEMIMPIN

A. Pendahuluan

Pemimpin adalah seorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mengerahkan usaha bersama, guna mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dan kepemimpinan adalah suatu gaya atau proses mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mengerahkan usaha bersama guna mencapai sesuatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin dalam pendidikan khususnya sebuah sekolah disebut kepala sekolah, kepala sekolah itu secara etimologi adalah guru yang memimpin sekolah. Berarti secara terminologi kepala sekolah dapat diartikan sebagai tenaga fungsional guru yang diberikan tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 “ Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah ” bahwa guru dapat diberikan tugas tambahan sebagai kepala

sekolah/madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah/madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala sekolah memegang peranan penting dalam perkembangan sekolah. Oleh karena itu, ia harus memiliki jiwa kepemimpinan untuk mengatur para guru pegawai tata usaha dan pegawai sekolah lainnya. Tetapi belum semua kepala sekolah mengerti maksud kepemimpinan, kualitas serta fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh pemimpin pendidikan. Dalam hal ini, kepala sekolah tidak hanya mengatur para guru saja, melainkan juga ketatausahaan sekolah siswa, hubungan sekolah dengan masyarakat dan orang tua siswa. Tercapainya tujuan sekolah sepenuhnya bergantung pada bijaksana yang diterapkan kepala sekolah terhadap seluruh personal sekolah.

Namun pada kenyataannya masih banyak kepala sekolah/madrasah yang belum mampu untuk memimpin dan mengelola sekolah/madrasah. Sehingga upaya meningkatkan mutu pendidikan, masih jauh dari harapan..

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan administrator pendidikan di sekolah, kepala sekolah harus bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan

pendidikan dan pengajaran di sekolahnya . Fakta menunjukkan bahwa kepala sekolah belum maksimal dalam melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan administrator pendidikan di sekola

Kepala Sekolah adalah pimpinan tertinggi di sekolah. Pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan kemajuan sekolah. Oleh karena itu dalam pendidikan modern kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam mencapai tujuan pendidikan.

Berkaitan dengan hal tersebut kami akan membahas mengenai peran dan fungsi kepala sekolah, di mana peran kepala sekolah itu mencakup sebagai *educator*, manager, administrator, supervisor, *leader*, *innovator* dan motivator. Dari tujuh peran dan fungsi kepala sekolah tersebut kami akan membahas mengenai peran dan fungsi kepala sekolah sebagai supervisor, *leader*, *innovator* dan motivator.

B. Peran Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Wahjosumidjo mendefinisikan Kepala Sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran.

Menurut Mulyasa, pengertian kepala sekolah adalah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala Sekolah adalah penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya. Jika dilihat dari syarat guru untuk menjadi Kepala Sekolah, Kepala Sekolah bisa dikatakan sebagai jenjang karier dari jabatan fungsional guru

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka

dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, dia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar-mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

Di lembaga persekolahan, kepala sekolah atau yang lebih populer sekarang disebut sebagai "guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah", bukanlah mereka yang kebetulan mempunyai nasib baik senioritas, apalagi secara kebetulan direkrut untuk menduduki posisi itu, dengan kinerja yang tidak memadai. Mereka diharapkan dapat menjadi sosok

pribadi yang tangguh, handal dalam rangka pencapaian tujuan sekolah.

Secara finansial jabatan kepala sekolah tidak terlalu memberi janji resmi bagi kehidupan yang jauh lebih layak, dibandingkan dengan para guru lainnya. Sedikit sekali fasilitas yang disediakan bagi seorang kepala sekolah. Namun sekalipun dengan fasilitas yang sangat minim, dalam kenyataannya para guru umumnya berlomba-lomba untuk dapat diangkat sebagai kepala sekolah.

Seorang kepala sekolah pada hakekatnya adalah pemimpin yang menggerakkan, mempengaruhi, memberi motivasi, serta mengarahkan orang di dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Peran Kepala Sekolah

Soewadji Lazaruth menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah berfungsi sebagai administrator pendidikan berarti untuk meningkatkan mutu sekolahnya, seorang kepala sekolah dapat memperbaiki

dan mengembangkan fasilitas sekolahnya misalnya gedung, perlengkapan atau peralatan dan lain-lain yang tercakup dalam bidang administrasi pendidikan. Lalu jika kepala sekolah berfungsi sebagai supervisor pendidikan berarti usaha peningkatan mutu dapat pula dilakukan dengan cara peningkatan mutu guru-guru dan seluruh staf sekolah, misalnya melalui rapat-rapat, observasi kelas, perpustakaan dan lain sebagainya. Dan kepala sekolah berfungsi sebagai pemimpin pendidikan berarti peningkatan mutu akan berjalan dengan baik apabila guru bersifat terbuka, kreatif dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Suasana yang demikian ditentukan oleh bentuk dan sifat kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah

Peranan kepala sekolah sangat penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, serta organisasi sekolah. Dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekitar, kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan yang

harus menaruh perhatian tentang apa yang terjadi pada peserta didik di sekolah dan apa yang dipikirkan orang tua dan masyarakat tentang sekolah. Cara kerja kepala sekolah dan cara ia memandang peranannya dipengaruhi oleh kepribadiannya, persiapan dan pengalaman profesionalnya, serta ketetapan yang dibuat oleh sekolah mengenai peranan kepala sekolah di bidang pengajaran. Pelayanan pendidikan dalam dinas bagi administrator sekolah dapat memperjelas harapan-harapan atas peranan kepala sekolah.

C. Kepala Sekolah sebagai *Leader*

Sebagai *leader*, kepala sekolah harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo (Asmani, 2009:223) mengemukakan bahwa “kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan”.

Sebagai seorang *leader*, kemampuan yang harus dimiliki kepala sekolah adalah:

Pertama, kemampuan membangun visi, misi, dan strategi lembaga. Visi adalah pandangan ke depan lembaga pendidikan itu mau dibawa ke arah mana. Misi adalah alasan mengapa lembaga tersebut ada, biasanya berdasar pada nilai-nilai tertentu yang melekat dalam organisasi. Sedangkan strategi adalah bagaimana kepala sekolah mampu mengelola sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditentukan tersebut.

Visi kepala sekolah akan sangat menentukan ke arah mana lembaga pendidikan itu dibawa. Kepala sekolah yang tidak mempunyai visi jauh ke depan hanya akan bertugas sesuai dengan rutinitas dan tugas sehari-harinya tanpa tahu kemajuan apa yang harus ia capai dalam kurun waktu tertentu. Kiranya, visi ini harus dibangun terlebih dahulu agar tercipta jalan dan panduan perjalanan lembaga ke depan.

Kedua, sebagai *leader*, kepala sekolah harus mampu berperan sebagai *innovator*, yaitu orang yang terus-menerus membangun dan mengembangkan berbagai inovasi untuk memajukan lembaga pendidikan. Salah satu yang menandai

pergerakan dan kemajuan lembaga pendidikan adalah sebesar dan sebanyak apa inovasi yang dilakukan lembaga pendidikan tersebut setiap tahunnya. Jika banyak inovasi dan pembaruan yang dilakukan, maka berarti terdapat kemajuan yang cukup signifikan. Tetapi sebaiknya, jika tidak banyak inovasi yang dilakukan, maka lembaga pendidikan itu lebih banyak jalan di tempat dan tidak mengalami banyak kemajuan.

Ketiga, kepala sekolah harus mampu membangun motivasi kerja yang baik bagi seluruh guru, karyawan, dan berbagai pihak yang terlibat di sekolah. Kemampuan dalam membangun motivasi yang baik akan membangun produktivitas organisasi dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan motivasi yang tinggi, didukung dengan kemampuan guru dan karyawan yang memadai, akan memacu kinerja lembaga secara keseluruhan. Karenanya, kemampuan membangun motivasi menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan performa dan produktivitas kerja.

Keempat, kepala sekolah harus mempunyai keterampilan melakukan komunikasi, menangani konflik, dan membangun iklim kerja yang positif di lingkungan lembaga pendidikan. Iklim kerja yang positif

akan sangat berpengaruh terhadap kesehatan kerja secara keseluruhan. Jika komunikasi tidak terbangun dengan baik misalnya, akan banyak terjadi kesalah pahaman baik di antara bawahan atasan maupun di antara bawahan itu sendiri. Akibatnya, lembaga pendidikan tidak lagi bisa menjadi tempat yang nyaman untuk bekerja. Masing-masing orang tidak lagi memperhatikan antara satu dengan yang lain, masing-masing bekerja secara individual sehingga membuat suasana kerja tidak nyaman. Jika hal ini terjadi, akan sulit mengharapakan mereka untuk bekerja lebih keras atau lebih produktif. Lingkungan dan suasana kerja yang baik akan mendorong guru dan karyawan bekerja lebih senang dan meningkatkan tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik.

Kelima, kepala sekolah harus mampu melakukan proses pengambilan keputusan, dan bisa melakukan proses delegasi wewenang secara baik. Pengambilan keputusan membutuhkan keterampilan mulai dari proses pengumpulan informasi, pencarian alternatif keputusan, memilih keputusan, hingga mengelola akibat ataupun konsekuensi dari keputusan yang telah diambil.

Kepala sekolah harus mempunyai keterampilan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat disesuaikan dengan dinamika dan perkembangan yang terjadi. Jika setiap permasalahan bisa segera diputuskan dan dicarikan jalan keluar, maka akan memudahkan organisasi untuk berjalan dengan dinamika yang cepat. Tetapi sebaliknya, jika kepala sekolah sering ragu dalam mengambil keputusan, maka organisasi di lembaga tersebut akan terganggu dengan banyaknya masalah yang masih menggantung dan membutuhkan jalan keluar.

Selain pengambilan keputusan, kepala sekolah juga mempunyai keterampilan mendelegasikan tugas dan wewenangnya kepada para bawahan. Delegasi wewenang ini di satu sisi akan memudahkan tugas-tugas kepala sekolah sehingga ia bisa berkonsentrasi untuk menjalankan tugas-tugas yang strategis dan mendelegasikan tugas-tugas operasional sehari-hari kepada bawahannya. Di sisi lain, delegasi wewenang akan membuat bawahan merasa dihargai sekaligus menjadi proses pembelajaran kepemimpinan bagi mereka. Sehingga proses operasional organisasi bisa berjalan dengan lancar.

Sebagai *leader*, kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama. Fungsi kepala sekolah sebagai *leader* adalah:

1. Memberikan petunjuk dan pengawasan,
2. Meningkatkan kemauan tenaga kependidikan,
3. Membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas

Sekolah merupakan salah satu bentuk organisasi pendidikan. Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan di sekolah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi yang mengemukakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai leader dapat dianalisis dari kepribadian,

pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan dalam berkomunikasi. Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin pada sifat-sifatnya:

1. Jujur.
2. Percaya diri.
3. Tanggung jawab.
4. Berani mengambil resiko dan keputusan.
5. Berjiwa besar.
6. Emosi yang stabil.
7. Teladan.

Pemahaman terhadap visi dan misi akan tercermin dari kemampuannya untuk:

1. Mengembangkan visi sekolah.
2. Mengembangkan misi sekolah.
3. Melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.

Sedangkan kemampuan mengambil keputusan akan tercermin dari kemampuannya untuk:

1. Berkomunikasi dengan lisan.
2. Menuangkan gagasan dalam bentuk lisan.

3. Berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik.
4. Berkomunikasi secara lisan dengan orang tua dan masyarakat dalam lingkungan sekolah.

D. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Di antara pemimpin pendidikan yang bermacam-macam jenis dan tingkatannya, kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan. Kegiatan lembaga pendidikan sekolah di samping diatur oleh pemerintah, sesungguhnya sebagian besar ditentukan oleh aktivitas kepala sekolahnya. Menurut Pidarta (1990), kepala sekolah merupakan kunci kesuksesan sekolah dalam mengadakan perubahan. Sehingga kegiatan meningkatkan dan memperbaiki program

dan proses pembelajaran di sekolah sebagian besar terletak pada diri kepala sekolah itu sendiri. Pidarta (1997) menyatakan bahwa kepala sekolah memiliki peran dan tanggung jawab sebagai manajer pendidikan, pemimpin pendidikan, supervisor pendidikan dan administrator pendidikan.

Kegiatan utama pendidik di sekolah adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktifitas organisasi sekolah yang bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan.

Dikatakan bahwa supervisi adalah aktivitas menentukan kondisi atau syarat-syarat yang esensial yang akan menjamin tercapainya tujuan pendidikan. Sehubungan dengan itu, maka kepala sekolah sebagai supervisor berarti bahwa kepala sekolah hendaknya pandai meneliti, mencari dan menentukan syarat-syarat mana yang diperlukan bagi kemajuan sekolahnya sehingga tujuan pendidikan di sekolah itu tercapai dengan maksimal.

Adapun tugas kepala sekolah sebagai supervisor dapat disingkatkan sebagai berikut:

1. Merancang, mengarahkan, dan mengkoordinir semua aktivitas, agar sekolah berjalan dengan baik menuju tercapainya tujuan sekolah.
2. Membimbing para guru agar menunaikan tugasnya dengan penuh semangat dan kegembiraan.
3. Membimbing para murid untuk belajar rajin, tertib dan giat,
4. Menjaga suasana baik dalam sekolah, antar guru, antar murid, antar pegawai, antar kelas, sehingga tercapai suasana kekeluargaan.
5. Melaksanakan hubungan baik ke dalam dan keluar.
6. Menjaga adanya koordinasi antara seksi-seksi dalam organisasi sekolah dan sebagainya.

Selain tugas-tugas kepala sekolah sebagai supervisi ada beberapa contoh “pertanyaan” yang memberikan gambaran kepada kita betapa banyak kondisi atau syarat yang perlu diteliti dan diusahakan perbaikannya oleh kepala sekolah sebagai supervisor:

1. Bagaimana keadaan gedung sekolah? Sudah memenuhi syarat atau rusak? Bagaimana usaha memperbaiki?

2. Apakah perlengkapan dan alat pelajaran cukup? Jika belum bagaimana usaha untuk mencukupinya? Sudahkah memenuhi syarat psikologis dan didaktis?
3. Bagaimana keadaan guru?
4. Bagaimana semangat kerja guru dan pegawai sekolah? Bagaimana absensi mereka? Apa yang menjadi sebab?
5. Bagaimana cara guru mengajar? Apakah sesuai dengan kurikulum yang berlaku? Adakah usaha mereka untuk memperbaiki metode mengajar?
6. Bagaimana hasil pendidikan anak-anak? Apakah ada kemajuan?
7. Bagaimana usaha yang dapat dilakukan untuk memperbaiki dan mempertinggi mutu guru? Dengan menambah kesejahteraan mereka? Dengan rapat, kunjungan kelas, atau *upgrading*.
8. Bagaimana sikap dan perasaan tanggung jawab guru dalam partisipasinya terhadap pembinaan dan kemajuan sekolah? Adakah sikap dan sifat kepemimpinan kepala sekolah pada umumnya?

Dari delapan contoh pertanyaan tersebut sudah cukup memberikan gambaran bahwa pekerjaan dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan

ternyata cukup berat dan sangat kompleks. Kepala sekolah bukan kepala kantor yang hanya duduk di belakang meja dengan pekerjaan menandatangani surat-surat urusan administrasi saja.

Dalam melaksanakan tugas sebagai supervisor. Kepala sekolah perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Supervisi harus bersifat konstruktif dan kreatif sehingga menimbulkan dorongan untuk bekerja.
2. Realistis dan mudah dilaksanakan.
3. Menimbulkan rasa aman kepada guru atau karyawan.
4. Berdasarkan hubungan profesional.
5. Harus memperhitungkan kesanggupan dan sikap guru atau pegawai.
6. Tidak bersifat mendesak (otoriter) karena dapat menimbulkan kegelisahan bahkan sikap antipasti dari guru.
7. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat, kedudukan dari kekuasaan pribadi.
8. Supervisi tidak boleh bersifat mencari-cari kesalahan dan kekurangan (supervisi berbeda dengan inspeksi).

9. Supervisi tidak dapat terlalu cepat mengharap hasil.
10. Supervisi hendaknya juga bersifat prefektif, korektif, dan kooperatif.

Cepat lambatnya hasil supervisi tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor:

1. Lingkungan masyarakat sekitar sekolah.
2. Besar kecilnya sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Tingkatan sekolah.
4. Jenis sekolah.
5. Keadaan (kondisi) guru dan pegawai yang ada.
6. Kecakapan dan kemampuan kepala sekolah sendiri dalam tugasnya sebagai supervisor.

Khususnya dalam bidang pembinaan kurikulum, tugas kepala sekolah sebagai supervisor sangat penting karena justru bidang ini adalah faktor yang “strategi” untuk menentukan keberhasilan sekolah itu.

Beberapa langkah yang perlu dikerjakan antara lain:

1. Membimbing guru agar dapat memilih metode mengajar yang tepat.

2. Membimbing dan mengarahkan guru dalam pemilihan bahan pelajaran yang sesuai dengan perkembangan anak dan tuntutan kehidupan masyarakat.
3. Mengadakan kunjungan kelas yang teratur, untuk observasi pada saat guru mengajar dan selanjutnya didiskusikan dengan guru.
4. Pada awal tahun pelajaran baru, mengarahkan penyusunan silabus sesuai dengan kurikulum yang berlaku.
5. Menyelenggarakan rapat rutin untuk membawa kurikulum pelaksanaannya di sekolah.
6. Setiap akhir tahun menyelenggarakan penilaian bersama terhadap program sekolah.

Selanjutnya sebagai implikasi tugas supervisor tersebut beberapa hal yang perlu dilakukan kepala sekolah sebagai pemimpin adalah:

1. Mengetahui keadaan atau kondisi guru dalam latar belakang kehidupan lingkungan dan sosial ekonominya, hal ini penting untuk tindakan kepemimpinannya.
2. Merangsang semangat kerja guru dengan berbagai cara.

3. Mengusahakan tersedianya fasilitas yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan guru.
4. Meningkatkan partisipasi guru dalam kehidupan sekolah.
5. Membina rasa kekeluargaan di lingkungan sekolah antar kepala sekolah, guru, pegawai.
6. Mempercepat hubungan sekolah dengan masyarakat, khususnya BP3 dan orang tua murid.

Pelaksanaan supervisi di sekolah selalu berkaitan dengan tipe manajemen pendidikan di sekolah. Dalam hubungan ini penjelasan Dr. Oteng Sutisna M.Sc. (1979: 156) perlu kita perhatikan ialah bahwa dalam manajemen pendidikan di sekolah yang demokratislah sekolah baru akan mampu menciptakan lingkungan hidup yang demokratis, di mana para guru sebagai pribadi-pribadi ikut serta dalam mengatur sekolah dan program pengajaran yang demokratis.

Di samping itu penggunaan prosedur yang demokratis akan membuat personal sekolah lebih kooperatif dan member semangat korps, karena kebanyakan personal

sekolah menginginkan untuk ikut dalam perencanaan kebijaksanaan sekolah.

Manajemen pendidikan yang demokratis mendatangkan pertukaran pikiran dan pandangan dari para guru sehingga mendorong mereka untuk berinisiatif. Oleh karena itu, kepala sekolah sebagai supervisor dan sekaligus sebagai pemimpin sekolah perlu memilih penggunaan manajemen pendidikan di sekolah yang demokratis ini karena dengan demikian kepala sekolah akan banyak dibantu dengan datangnya banyak saran-saran yang berharga dari anak buahnya (para guru) dan kepala sekolah yang bijaksana pasti mampu memilih pikiran-pikiran yang terbaik yang berasal dari guru.

1. Syarat-Syarat Seorang Supervisor

Seorang kepala sekolah dalam fungsinya sebagai supervisor memerlukan persyaratan-persyaratan lain di samping keahlian dan keterampilan teknik pendidikan terutama persyaratan dalam hal kepemimpinan, pengetahuan dan keterampilan dalam melaksanakan kepemimpinan. Dilihat dari segi kepribadiannya (*personality*), syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Harus memiliki perikemanusiaan dan solidaritas yang tinggi, dapat menilai orang lain secara teliti dari segi kemanusiaannya serta dapat bergaul dengan baik.
- b. Harus dapat memelihara dan menghargai dengan sungguh-sungguh semua kepercayaan yang diberikan oleh orang-orang yang berhubungan dengannya.
- c. Harus berjiwa optimis yang berusaha mencari yang baik, mengharapkan yang baik dan melihat segi-segi yang baik.
- d. Hendaknya bersifat adil dan jujur, sehingga tidak dapat dipengaruhi oleh penyimpangan-penyimpangan manusia.
- e. Harus tegas dan objektif (tidak memihak), sehingga guru-guru yang lemah dalam stafnya tidak “hilang dalam bayangan” orang-orang yang kuat pribadinya.
- f. Harus berjiwa terbuka dan luas, sehingga lekas dan mudah dapat memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi yang baik.
- g. Memiliki jiwa yang terbuka dan tidak boleh menimbulkan prasangka terhadap seseorang untuk

selama-lamanya hanya karena sesuatu kesalahan saja.

- h. Harus jujur, terbuka dan penuh tanggung jawab.
- i. Mampu menyampaikan kritik yang tidak menyinggung perasaan orang lain.
- j. Memiliki sikap empati sehingga tidak menimbulkan depresi dan putus asa pada anggota-anggota stafnya.
- k. Harus ramah, terbuka, dan mudah dihubungi sehingga guru-guru dan siapa saja yang memerlukannya tidak akan ragu-ragu untuk menemuinya.
- l. Harus dapat bekerja dengan tekun, rajin, dan teliti, sehingga menjadi contoh bagi stafnya.
- m. *Personel appearance* terpelihara dengan baik, sehingga dapat menimbulkan respect dari orang lain.
- n. Terhadap peserta didik, harus mempunyai perasaan cinta sedemikian rupa, sehingga secara wajar dan serius memiliki perhatian terhadap mereka.

Peran sebagai supervisor, kepala sekolah berperan dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya.

- a. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan
- b. Kemampuan melaksanakan program supervisi
- c. Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi

E. Kepala Sekolah Sebagai Manager

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan.

Seorang manajer (kepala sekolah) pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi (sekolah) sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi.

Menurut GR Terry, proses manajemen ditempuh melalui empat tahapan, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC).

1. Planning

Perencanaan pada hakekatnya adalah aktifitas pengambilan keputusan tentang sasaran (objectives) apa yang akan dicapai, tindakan apa yang akan diambil dalam rangka mencapai tujuan dan siapa yang akan melaksanakan tugas-tugas tersebut. Menurut Roger A. Kauffman perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan seefektif dan seefisien mungkin.

Dengan demikian perencanaan pendidikan adalah keputusan yang diambil untuk melakukan tindakan sesuai dengan jangka waktu perencanaan agar penyelenggaraan system pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu, dan relevan dengan kebutuhan pembangunan.

2. Organizing

Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan

tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya.

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa dalam fungsi pengorganisasian itu terdapat adanya sekelompok orang yang bekerja sama, adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai, adanya pekerjaan yang akan dikerjakan, adanya pembagian tugas yang disusun oleh pimpinan, mengelompokkan kegiatan, menyediakan alat-alat yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi, sampai pada pembuatan struktur organisasi yang efektif dan efisien.

3. ***Actuating* (penggerakan)**

Terry (1978) memberikan definisi penggerakan: Berarti, membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa penggerakan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, dan mengatur bawahan yang telah diberikan tugas dalam

melakukan suatu kegiatan secara efektif dan efisien agar diperoleh suatu hasil yang optimal.

4. *Controlling*

Pengawasan adalah proses penentuan apa yang dicapai, yaitu menilai pelaksanaan dan bilamana perlu mengambil tindakan korektif sehingga pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, yaitu sesuai dengan standar.

Dari paparan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus dapat mengantisipasi perubahan, memahami dan mengatasi situasi, mengakomodasi dan mengadakan orientasi kembali.

F. Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator menurut Mulyasa memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah secara spesifik. Kepala sekolah harus

memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, dan administrasi keuangan.”

Berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

G. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

H. Kepala Sekolah Sebagai Educator

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Rangkuman

Dari pemaparan diatas dapat kita simpulkan sebagai berikut :

1. Peran sebagai *leader*, kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama. Fungsi kepala sekolah sebagai *leader* adalah memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.
2. Sebagai supervisor, kepala sekolah berperan dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya. Fungsi kepala sekolah sebagai supervisor adalah kemampuan menyusun program supervisi pendidikan, kemampuan melaksanakan program supervisi, kemampuan memanfaatkan hasil supervisi.
3. Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar-mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.

4. Soewadji Lazaruth menjelaskan 3 fungsi kepala sekolah, yaitu sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan. Kepala sekolah juga sangat berperan penting bagi guru-guru dan murid-murid. Pada umumnya kepala sekolah memiliki tanggung jawab sebagai pemimpin di bidang pengajaran, pengembangan kurikulum, administrasi kesiswaan, administrasi personalia staf, hubungan masyarakat, serta organisasi sekolah.
1. Seorang manajer (kepala sekolah) pada hakekatnya adalah seorang perencana, organisator, pemimpin, dan pengendali. Keberadaan manajer pada suatu organisasi (sekolah) sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan organisasi.
2. Kepala sekolah sebagai administrator menurut Mulyasa memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktifitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program sekolah secara spesifik. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, administrasi peserta didik, dan administrasi keuangan.

3. Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).
4. Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmani, Jamal Ma'mur. 2009. *Manajemen Pengelolaan dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: DIVA Prima.
- E, Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif Dan Menyenangkan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005.
- Gunawan, Ary H. 2002. *Administrasi Sekolah Administrasi Pendidikan Mikro*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Lazaruth, Soewadji, *Kepala Sekolah dan Tanggung Jawabnya*, Kanisius, Yogyakarta, 1994.
- Poerwadarminto, W.J.S. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1976.
- Soetopo, Hendiyat. Soemanto, Wasty. 1988. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Suryosubroto, S. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.