BUKU AJAR

MANAJEMEN PENDIDIKAN



Penulis

Dr. Hafizin, M.Pd.

Editor

Dr. Abdurrahman, M.Pd.

Pengantar

Rektor Institut Agama Islam Qomarul Huda

YYP AL HIKMAH ADANANI

BUKU BAHAN AJAR

MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

Dr. Hafizin. M. Pd

Identitas Buku

BUKU BAHAN AJAR MANAJEMEN PENDIDIKAN

Penulis
Dr. Hafizin, M.Pd.

Editor
Dr. AbdurrahmanM.Pd.

Desain Sampul
Hidayataullah, M. Sos.

Cetakan pertama,-
xxiv + 163 halaman; 15 × 19 cm

ISBN :-
E-ISBN :-

Penerbit
YY AL HIKMAH ADNANI

Redaksi
Jalan Ibrahim Al Khalidy,
Lombok Barat,
Telepon: 081907100023
Email: alhimahadnani@gmail.com
Website: **https://penerbityayasanal-hikmahadnani.com/**

PRAKATA

Alhamdulillah, puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Swt atas rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga buku Manajemen Pendidikan Islam ini dapat diselesaikan.

Buku ini disusun sebagai bahan ajar untuk membantu mahasiswa memahami konsep dan praktik pengelolaan pendidikan Islam secara sistematis. Materi di dalamnya diharapkan dapat mendukung proses pembelajaran serta menjadi rujukan bagi pembaca yang ingin memperluas pemahaman tentang manajemen pendidikan dalam konteks Islam.

Pembahasan buku ini mencakup landasan dan ruang lingkup manajemen pendidikan Islam, serta berbagai aspek pengelolaan lembaga pendidikan. Materi disajikan dengan menghubungkan pemahaman konseptual dan penerapannya, sehingga pembaca dapat melihat bagaimana prinsip-prinsip manajemen digunakan dalam penyelenggaraan pendidikan Islam.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan untuk penyempurnaan buku ini pada masa mendatang. Semoga buku Manajemen Pendidikan Islam ini bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, pendidik, pengelola lembaga pendidikan, dan pembaca lainnya.

Penulis
Dr. Hafizin, M. Pd

PENGANTAR PENERBIT

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Swt. atas terbitnya buku Manajemen Pendidikan Islam. Kami mengucapkan terima kasih kepada Hafizin dan Abdurrahman yang telah mempercayakan penerbitan buku ini kepada kami.

Manajemen pendidikan Islam memiliki peran penting dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan yang terarah dan bermutu. Pengelolaan yang baik mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai sumber daya pendidikan, dengan tetap memperhatikan nilai-nilai Islam.

Buku ini membahas berbagai aspek manajemen pendidikan, mulai dari konsep dasar manajemen dan manajemen pendidikan Islam hingga pengelolaan peserta didik, kurikulum dan pembelajaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat, layanan khusus, supervisi, serta kepemimpinan pendidikan. Materi disajikan sebagai bahan belajar bagi mahasiswa dan sebagai referensi bagi dosen, guru, calon pendidik, serta pengelola lembaga pendidikan.

Kami berharap buku ini dapat membantu pembaca memahami manajemen pendidikan Islam secara lebih menyeluruh dan mengaitkan konsep yang dipelajari dengan praktik di lembaga pendidikan. Semoga kehadirannya turut memperkaya bahan bacaan di bidang pendidikan Islam. Kami menyampaikan apresiasi kepada para penulis atas kerja keras dalam menyusun buku ini. Kami menyadari bahwa buku ini masih dapat disempurnakan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari para pembaca sangat kami harapkan untuk meningkatkan mutu penerbitan berikutnya.

Penerbit

PENGANTAR REKTOR

Institut Agama Islam Qomarul Huda Bagu Pringgarata

Puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas terbitnya buku Manajemen Pendidikan Islam karya Hafizin dan Abdurrahman. Penerbitan buku ini merupakan kontribusi akademik yang penting bagi pengembangan kajian dan praktik pengelolaan pendidikan Islam.

Pendidikan Islam menghadapi tuntutan yang terus berkembang. Lembaga pendidikan tidak hanya perlu menjalankan fungsi pembelajaran, tetapi juga mengelola sumber daya, membangun tata kelola yang efektif, meningkatkan mutu layanan, serta merespons perubahan sosial dan perkembangan ilmu pengetahuan. Dalam konteks tersebut, manajemen pendidikan Islam perlu dipahami sebagai proses yang sistematis, berorientasi pada tujuan, dan berlandaskan nilai-nilai Islam. Nilai amanah, keadilan, tanggung jawab, musyawarah, dan kemaslahatan dapat menjadi prinsip etis dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi penyelenggaraan pendidikan.

Buku ini diharapkan dapat membantu mahasiswa membangun pemahaman yang lebih terstruktur mengenai konsep dan ruang lingkup manajemen pendidikan Islam. Materinya juga diharapkan mendorong pembaca untuk menelaah keterkaitan antara teori dan praktik, mengidentifikasi persoalan nyata dalam pengelolaan lembaga pendidikan, serta merumuskan langkah perbaikan yang relevan dengan kebutuhan lingkungan masing-masing.

Manfaat sebuah buku ajar tidak berhenti pada kegiatan perkuliahan. Melalui pembacaan kritis, diskusi, penelitian, dan penerapan gagasan secara kontekstual, buku ini dapat menjadi bagian dari proses pengembangan keilmuan yang berkelanjutan. Karena itu, saya berharap buku ini dimanfaatkan sebagai titik awal untuk memperluas kajian, memperkaya praktik tata kelola, dan mendorong perbaikan mutu pendidikan Islam secara bertahap dan

berkesinambungan.

Atas nama pimpinan Institut Agama Islam Qomarul Huda Bagu Pringgarata, saya menyampaikan apresiasi kepada Hafizin dan Abdurrahman atas kerja akademik dan kontribusinya dalam menyusun buku ini. Semoga karya ini memberi manfaat bagi mahasiswa, dosen, pendidik, pengelola lembaga pendidikan, serta masyarakat yang memiliki perhatian terhadap kemajuan pendidikan Islam.

Semoga Allah Swt. meridai ikhtiar ini dan menjadikan buku Manajemen Pendidikan Islam sebagai sumber belajar yang bermanfaat serta mendorong lahirnya gagasan dan praktik pendidikan yang lebih bermutu, bertanggung jawab, dan berkelanjutan.

Rektor
Institut Agama Islam Qomarul Huda
[Dr. Muhammad Ahya, M. Si]

DAFTAR ISI

Daftar Isi

PRAKATA....4

PENGANTAR PENERBIT....5

PENGANTAR REKTOR....7

DAFTAR ISI....9

INTRODUKSI....1

BAGIAN 1 MANAJEMEN DAN DEFINISI MANAJEMEN PENDIDIKAN....1

BAGIAN 2 MANAJEMEN PESERTADIDIK....23

BAGIAN 3 MANAJEMEN KURIKULUM DAN PENGAJARAN....38

BAGIAN 4 MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN....50

BAGIAN 5 MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA....65

BAGIAN 6 MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH....81

BAGIAN 7 MANAJEMEN HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT....91

BAGIAN 8 MANAJEMEN LAYANAN KHUSUS....103

BAGIAN 9 SUPERVISI PENDIDIKAN....111

BAGIAN 10 KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN....125

BAGIAN 11 PERAN GURU SEBAGAI MANAJER....142

GLOSARIUM....157

DAFTAR PUSTAKA....160

INDEKS....161

TENTANG PENULIS....162

EDITOR.....**163**

INTRODUKSI

A. Deskripsi Mata Kuliah

Mata kuliah Manajemen Pendidikan Islam membahas konsep, fungsi, prinsip, dan ruang lingkup pengelolaan pendidikan. Pembahasan mencakup manajemen peserta didik, kurikulum dan pembelajaran, tenaga pendidik dan kependidikan, sarana dan prasarana, pembiayaan, hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat, layanan khusus, supervisi, kepemimpinan, peran guru, serta strategi peningkatan mutu pendidikan.

Kajian dalam mata kuliah ini menghubungkan prinsip umum manajemen pendidikan dengan karakteristik dan nilai-nilai pendidikan Islam. Dengan demikian, mahasiswa tidak hanya mempelajari aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, tetapi juga menelaah bagaimana

amanah, tanggung jawab, keadilan, musyawarah, dan kemaslahatan dapat menjadi pertimbangan dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Pembelajaran diarahkan agar mahasiswa mampu memahami konsep, menganalisis persoalan, dan menerapkan prinsip manajemen pendidikan dalam konteks lembaga pendidikan. Penggunaan studi kasus, diskusi, penugasan, laporan, dan penelitian sederhana diharapkan membantu mahasiswa mengaitkan teori dengan kondisi nyata di sekolah, madrasah, maupun lembaga pendidikan Islam lainnya.

Perkuliahan dilaksanakan dalam 16 kali pertemuan, termasuk Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS). Strategi pembelajaran dapat meliputi ceramah interaktif, diskusi, Think-Pair-Share (TPS), Reading Log, Drop Everything and Read (DEAR), Snowball Throwing, pembelajaran berbasis proyek, serta pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Pemilihan metode disesuaikan dengan tujuan pembelajaran dan materi pada setiap pertemuan.

Penilaian pembelajaran dapat mencakup tugas laporan (Task Report/TR), laporan materi (Material Report/MR), laporan jurnal (Journal Report/JR), dan penelitian sederhana (Mini Research/MnR). Kegiatan belajar dapat dilaksanakan melalui tatap muka, tugas terstruktur, dan tugas mandiri. Rincian metode, tugas, serta penilaian hendaknya diselaraskan dengan Rencana Pembelajaran Semester (RPS) yang berlaku.

B. Capaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mengikuti mata kuliah ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami dan menjelaskan konsep serta ruang lingkup Manajemen Pendidikan Islam. Mahasiswa juga diharapkan mampu menganalisis pengelolaan berbagai bidang pendidikan dan mengaitkan prinsip manajemen dengan nilai-nilai Islam serta kebutuhan lembaga pendidikan.

Secara khusus, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar manajemen dan manajemen pendidikan Islam.
2. Menganalisis pengelolaan peserta didik.
3. Menjelaskan pengelolaan kurikulum dan pembelajaran.
4. Menganalisis pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan.
5. Menjelaskan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan.
6. Menganalisis pengelolaan pembiayaan pendidikan.
7. Menjelaskan pengelolaan hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat.
8. Menguraikan bentuk dan tujuan layanan khusus dalam pendidikan.
9. Menjelaskan prinsip dan pelaksanaan supervisi pendidikan.
10. Menganalisis kepemimpinan dalam lembaga pendidikan.
11. Mengidentifikasi strategi peningkatan mutu pendidikan serta peran guru dalam mendukung pengelolaan pendidikan.

C. Subcapaian Pembelajaran Mata Kuliah

Setelah mempelajari materi dan mengikuti kegiatan pembelajaran, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian, fungsi, prinsip, dan ruang lingkup manajemen serta manajemen pendidikan Islam.
2. Menguraikan tujuan dan proses pengelolaan peserta didik.
3. Menganalisis pengelolaan kurikulum dan pembelajaran.
4. Menjelaskan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan.
5. Menganalisis kebutuhan dan pengelolaan sarana dan prasarana pendidikan.
6. Menjelaskan prinsip dasar pengelolaan keuangan di lembaga pendidikan.
7. Menguraikan bentuk hubungan dan kerja sama antara lembaga pendidikan dengan masyarakat.
8. Menjelaskan tujuan serta pelaksanaan layanan khusus di lembaga pendidikan.
9. Menganalisis pelaksanaan supervisi pendidikan sebagai upaya pembinaan dan peningkatan mutu.
10. Menjelaskan peran kepemimpinan dalam mengarahkan penyelenggaraan pendidikan.
11. Menganalisis peran guru dalam mendukung pengelolaan dan peningkatan mutu pendidikan.
12. Menyusun gagasan atau rekomendasi sederhana untuk mengatasi persoalan manajemen pendidikan berdasarkan hasil kajian atau pengamatan.

D. Materi Mata Kuliah

Materi yang dibahas dalam mata kuliah Manajemen

Pendidikan Islam meliputi:

1. Konsep dasar manajemen dan manajemen pendidikan Islam.
2. Manajemen peserta didik.
3. Manajemen kurikulum dan pembelajaran.
4. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan.
5. Manajemen sarana dan prasarana pendidikan.
6. Manajemen pembiayaan pendidikan.
7. Manajemen hubungan lembaga pendidikan dengan masyarakat.
8. Manajemen layanan khusus.
9. Supervisi pendidikan.
10. Kepemimpinan pendidikan dan peran guru dalam pengelolaan pendidikan.

E. Prasyarat Pembelajaran

Mahasiswa yang mengikuti mata kuliah ini diharapkan telah memiliki pemahaman dasar tentang pendidikan dan lembaga pendidikan. Pengetahuan awal tersebut akan membantu mahasiswa mengikuti pembahasan mengenai fungsi manajemen, bidang-bidang pengelolaan pendidikan, dan penerapannya dalam lembaga pendidikan Islam.

Apabila mahasiswa belum memiliki pemahaman tersebut secara memadai, dosen dapat memberikan penguatan konsep dasar sebelum memasuki materi inti.

F. Penggunaan Buku Ajar

Buku ini disusun sebagai salah satu bahan ajar utama untuk mendukung pembelajaran mata kuliah Manajemen Pendidikan Islam. Mahasiswa dapat menggunakannya sebagai panduan untuk memahami konsep, mengikuti diskusi, menyelesaikan tugas, dan melakukan kajian terhadap praktik pengelolaan pendidikan

.

BAGIAN 1

MANAJEMEN DAN DEFINISI MANAJEMEN PENDIDIKAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian manajemen dan manajemen pendidikan.
2. Mengidentifikasi fungsi-fungsi manajemen menurut sejumlah ahli.
3. Menguraikan pengertian administrasi serta menjelaskan hubungannya dengan manajemen.
4. Menjelaskan pengertian pendidikan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan pandangan para ahli.
5. Mengidentifikasi ruang lingkup dan sumber daya dalam manajemen pendidikan.
6. Menjelaskan beberapa teknik pengelolaan pendidikan.
7. Membedakan efektivitas dan efisiensi serta menerapkannya dalam contoh pengelolaan pendidikan.
8. Menyampaikan pendapat secara bertanggung jawab dengan menggunakan sumber rujukan yang relevan.

B. Materi Pembelajaran

a. **PENGERTIAN MANAJEMEN**

Pembahasan tentang manajemen dapat diawali dengan menelaah makna istilah dan penggunaannya dalam organisasi. Dalam bahasa Inggris, istilah yang lazim digunakan adalah

management. Sejumlah sumber menghubungkan istilah tersebut dengan kata *manage*, sementara sumber lain menjelaskan asal-usulnya melalui istilah yang berkaitan dengan kegiatan mengatur atau menangani sesuatu. Karena penjelasan etimologis dapat berbeda antarsumber, uraian asal kata perlu dicocokkan dengan rujukan kebahasaan yang digunakan. (Echols, dalam Masyhud, 2014; Husaini Usman, 2011).

Secara konseptual, manajemen memiliki cakupan yang lebih luas daripada pekerjaan tulis-menulis atau pencatatan. Manajemen berkenaan dengan cara suatu organisasi menetapkan sasaran, mengoordinasikan pekerjaan, mengarahkan orang-orang yang terlibat, dan menggunakan sumber daya untuk mencapai sasaran tersebut.

Mary Parker Follett memandang manajemen sebagai upaya menyelesaikan pekerjaan melalui kerja bersama dengan orang lain. James A. F. Stoner menempatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sebagai bagian penting dari proses manajemen. Hani Handoko juga menjelaskan bahwa manajemen berkaitan dengan usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Follett, dalam Handoko, 2012; Stoner, dalam Handoko, 2012; Handoko, 2012).

Dengan merangkum pandangan tersebut, manajemen dapat dipahami sebagai proses mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengevaluasi pekerjaan bersama serta pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen dapat dipahami sebagai ilmu karena mengembangkan pengetahuan, prinsip, dan teori yang disusun secara sistematis. Manajemen juga merupakan seni karena penerapannya menuntut kecakapan dalam memahami situasi, berkomunikasi, mengambil keputusan, dan bekerja dengan manusia. Seorang pemimpin tidak cukup hanya mengetahui konsep manajemen; ia juga perlu mampu menyesuaikan penerapannya dengan keadaan dan kebutuhan organisasi. Pandangan bahwa pengetahuan yang mendasari praktik manajemen dapat dipelajari sebagai ilmu, sedangkan penerapannya memerlukan seni, dikaitkan dengan Luther Gulick sebagaimana dikutip dalam Handoko (2012).

Dalam kajian manajemen, proses pengelolaan lazim dibahas melalui kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pelaksanaan, dan pengawasan. Beberapa ahli memisahkan kegiatan tertentu seperti penyusunan personalia, koordinasi, atau evaluasi sebagai fungsi tersendiri. Dengan demikian, jumlah dan istilah fungsi manajemen dapat berbeda bergantung pada kerangka yang digunakan.

b. **FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN**

Para ahli tidak selalu menggunakan istilah yang sama untuk menjelaskan fungsi manajemen. Perbedaan tersebut umumnya berhubungan dengan cara mereka mengelompokkan kegiatan manajerial. Sebagian kegiatan yang oleh satu ahli disebut fungsi

tersendiri, oleh ahli lain dapat dimasukkan ke dalam fungsi yang lebih luas.

Tabel 1.1 menyajikan ringkasan fungsi manajemen menurut sejumlah tokoh sebagaimana dicantumkan dalam sumber naskah. Istilah dan identitas beberapa nama dalam daftar perlu diverifikasi kembali dengan rujukan aslinya sebelum diterbitkan.

Tabel 1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen Menurut Sejumlah Ahli

No.	Tokoh atau sumber sebagaimana tercantum dalam naskah	Fungsi manajemen yang dicantumkan
1	Henry Fayol	Perencanaan, pengorganisasian, komando atau pengarahan, koordinasi, dan pengawasan
2	George R. Terry (1990)	Perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan penggerakan
3	H. Koontz dan O'Donnell (1991)	Perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengendalian, dan pengarahan
4	Dalton E. McFarland (1990)	Perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian
5	John Robert B., Ph.D.	Perencanaan, pengorganisasian, komando, dan pengendalian
6	William Spriegel	Perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian
7	James A. F. Stoner	Perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian

Sumber: Diolah dari Musfah (2015, hlm. 8), berdasarkan daftar dalam naskah. Identitas tokoh dan rincian bibliografi perlu diperiksa kembali.

Salah satu rumusan yang banyak digunakan dalam pembelajaran manajemen adalah POAC, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Dalam bahasa Indonesia, unsur-unsur tersebut dapat dijelaskan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pelaksanaan, dan

pengendalian. Rumusan ini dikaitkan dengan George R. Terry dan Franklin sebagaimana dikutip dalam Musfah (2015).

Rumusan lain adalah POSCL, yang terdiri atas *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*. Kerangka tersebut menguraikan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, kepemimpinan, dan pengendalian. Selain itu, Musfah (2015) mencantumkan pula kerangka POMCED, yang meliputi *planning*, *organizing*, *motivating*, *comforming* atau pembinaan, *evaluating*, dan *developing*. Istilah *comforming* dalam salinan naskah perlu diperiksa pada sumber aslinya karena kemungkinan terjadi kesalahan penyalinan.

Perbedaan kerangka tersebut menunjukkan bahwa fungsi manajemen dapat diklasifikasikan dengan beberapa cara. Dalam praktik pendidikan, pengelola dapat menggunakan kerangka yang paling sesuai dengan tujuan pembahasan, selama istilahnya dijelaskan secara konsisten.

Salah satu uraian mengenai fungsi manajemen disajikan oleh Louis A. Allen. Menurut sumber sekunder yang dicantumkan dalam naskah, Allen mengelompokkan aktivitas manajerial ke dalam perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Tabel berikut menyajikan kembali aktivitas-aktivitas tersebut dalam bahasa Indonesia.

Tabel 1.2 Fungsi dan Aktivitas Manajemen Menurut Louis A. Allen

Fungsi	Aktivitas yang termasuk di dalamnya
Perencanaan	Memperkirakan kebutuhan; merumuskan

(*planning*)	tujuan; menyusun strategi; menentukan tugas; menyusun jadwal; merencanakan anggaran; merumuskan kebijakan; menetapkan prosedur dan proses kerja
Pengorganisasian (*organizing*)	Menentukan jenis pekerjaan; mengelompokkan pekerjaan; membagi tanggung jawab; mengintegrasikan pekerjaan
Kepemimpinan (*leading*)	Memotivasi; berkomunikasi; mengambil keputusan; memilih dan mengembangkan sumber daya manusia
Pengendalian (*controlling*)	Menetapkan standar; mengukur kinerja; menilai hasil kerja; melakukan tindakan korektif

Sumber: Diolah dari Allen (1964), sebagaimana dikutip dalam Satyagraha (2013, hlm. 31).

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa fungsi manajemen terdiri atas berbagai aktivitas yang saling berhubungan. Perencanaan memberi arah bagi pekerjaan, pengorganisasian membagi dan menyatukan tugas, kepemimpinan menggerakkan orang-orang yang terlibat, dan pengendalian membantu memastikan bahwa pelaksanaan bergerak menuju tujuan.

1) Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan menentukan tujuan dan menyusun langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Proses ini dapat meliputi penetapan prioritas, strategi, jadwal, prosedur, dan anggaran. Perencanaan yang baik mempertimbangkan kebutuhan nyata organisasi, sumber daya yang tersedia, serta hasil yang diharapkan. (Handoko, 2012).

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan menyusun pembagian kerja, menetapkan tanggung jawab, dan menghubungkan berbagai tugas agar pelaksanaannya terkoordinasi. Dalam

lembaga pendidikan, kegiatan ini antara lain terlihat pada pembagian peran pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, serta unit-unit kerja. Keterpaduan antartugas membantu organisasi bekerja secara terarah.

3) Pengarahan atau pelaksanaan

Pengarahan dan pelaksanaan berhubungan dengan upaya menggerakkan anggota organisasi agar menjalankan tugas sesuai rencana. Kegiatan ini meliputi komunikasi, kepemimpinan, pemberian motivasi, serta penciptaan suasana kerja yang mendukung. Pemimpin menjalankan tugas melalui kerja bersama, bukan hanya dengan melakukan seluruh pekerjaan secara pribadi. (Handoko, 2012).

4) Pengawasan atau pengendalian

Pengawasan dan pengendalian merupakan upaya memantau kegiatan, membandingkan pelaksanaannya dengan rencana atau standar, serta menentukan perbaikan bila diperlukan. Ketika ditemukan penyimpangan atau hambatan, pengelola perlu menelusuri penyebabnya dan mengambil tindakan yang sesuai.

c. Pengertian Administrasi

Dalam kajian pendidikan, istilah *administrasi pendidikan* dan *manajemen pendidikan* digunakan secara berdekatan. Hubungan keduanya kerap menimbulkan pertanyaan karena pengertiannya dapat berubah menurut tradisi akademik dan

konteks penggunaannya. Pada sejumlah program studi, istilah administrasi pendidikan lebih sering digunakan; dalam konteks lain, istilah manajemen pendidikan dipilih untuk membahas bidang kajian yang serupa.

Secara umum, administrasi dapat dipahami sebagai proses mengatur kerja sama dan berbagai kegiatan agar tujuan bersama dapat dicapai. Kegiatan administrasi dapat mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, pencatatan, dokumentasi, dan pelaporan. Oleh sebab itu, administrasi tidak hanya berarti pekerjaan surat-menyurat atau pengarsipan.

Sebagian literatur membedakan administrasi dan manajemen berdasarkan penekanan. Administrasi kadang dikaitkan dengan penetapan tujuan dan kebijakan umum, sedangkan manajemen menekankan pengelolaan kegiatan untuk melaksanakan kebijakan tersebut. Namun, pembedaan ini bukan satu-satunya cara memahami kedua istilah itu. Dalam sejumlah penggunaan, keduanya memiliki cakupan yang beririsan. (Sutisna, dikutip dalam Husaini Usman, 2011; Husaini Usman, 2011).

Tabel 1.3 Persamaan dan Perbedaan Administrasi dengan Manajemen

Aspek	**Administrasi**	**Manajemen**
Persamaan	Membutuhkan kerja sama untuk mencapai tujuan	Membutuhkan kerja sama untuk mencapai tujuan

	organisasi; melibatkan pengaturan kegiatan; tidak dapat dijalankan hanya melalui pekerjaan individual yang terpisah	organisasi; melibatkan pengaturan kegiatan; tidak dapat dijalankan hanya melalui pekerjaan individual yang terpisah
Penekanan yang dibedakan dalam sebagian literatur	Lebih menekankan perumusan tujuan dan kebijakan umum serta pengaturan kegiatan dalam lingkup yang luas	Lebih menekankan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan penilaian kegiatan dalam organisasi
Catatan penggunaan	Pengertiannya dapat mencakup proses dan kegiatan pendukung organisasi, termasuk dokumentasi dan pelaporan	Pengertiannya dapat mencakup proses pengambilan keputusan, koordinasi, kepemimpinan, dan pemanfaatan sumber daya

Sumber: Diolah dari Musfah (2014) dan Husaini Usman (2011); rumusan pada tabel disederhanakan untuk keperluan pembelajaran.

Sutisna, sebagaimana dikutip dalam Husaini Usman (2011), juga memaparkan pembedaan berdasarkan lingkungan pemakaian istilah. Pembedaan tersebut menempatkan administrasi lebih dekat dengan lembaga sosial atau pemerintahan, sementara manajemen lebih sering dikaitkan dengan perusahaan. Klasifikasi ini sebaiknya dipahami sebagai gambaran penggunaan istilah dalam literatur tertentu, bukan sebagai batas yang berlaku mutlak. Lembaga pemerintah dapat menggunakan praktik manajemen, sementara lembaga swasta juga menjalankan fungsi administrasi.

Hal yang sama berlaku dalam pendidikan. Sekolah, madrasah, pesantren, perguruan tinggi, dan lembaga pendidikan lainnya membutuhkan pengelolaan tujuan, kebijakan, sumber daya, kegiatan, dan informasi. Oleh karena itu, administrasi dan

manajemen pendidikan tidak sebaiknya dipertentangkan secara kaku.

2. Definisi Pendidikan

Dari sudut pandang hukum, pengertian pendidikan di Indonesia tercantum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Undang-undang tersebut menjelaskan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk menciptakan suasana belajar serta proses pembelajaran yang mendorong peserta didik mengembangkan potensinya secara aktif. Potensi tersebut mencakup kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, dan keterampilan yang diperlukan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa pendidikan bukan sekadar kegiatan menyampaikan materi. Pendidikan merupakan proses terencana yang mendukung perkembangan peserta didik dalam berbagai aspek kehidupannya.

Pandangan para ahli juga menekankan dimensi perkembangan manusia. M. Arifin, sebagaimana dikutip dalam Nata (2012), menerangkan pendidikan sebagai usaha membina dan mengembangkan pribadi manusia, baik secara rohaniah maupun jasmaniah, secara bertahap. Pandangan lain yang dikutip Nata menghubungkan pendidikan dengan proses pembinaan manusia melalui pengajaran dan pelatihan (Moeliono

dkk., dikutip dalam Nata, 2015). Veithzal Rivai dkk. (2010) membahas pendidikan sebagai proses memperoleh pengetahuan dan mengembangkan keterampilan, termasuk melalui proses belajar di luar sistem pendidikan formal.

Dari beragam penjelasan tersebut, pendidikan dapat dipahami sebagai proses yang direncanakan untuk membantu peserta didik mengembangkan pengetahuan, sikap, karakter, keterampilan, dan potensi dirinya. Proses ini berlangsung melalui pendidikan formal, nonformal, dan informal, serta melibatkan keluarga, lembaga pendidikan, dan lingkungan masyarakat.

Dalam pelaksanaannya, pendidikan perlu memperhatikan kesiapan pendidik, pengelolaan pembelajaran, metode, media, evaluasi, dan sarana pendukung. Keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh satu komponen. Kualitas proses pembelajaran terbentuk melalui hubungan antara berbagai komponen tersebut.

3. Definisi Manajemen Pendidikan

Manajemen pendidikan menggabungkan kajian tentang manajemen dengan kegiatan dan tujuan pendidikan. Bush dan Coleman, sebagaimana dikutip dalam Usman (2013), menempatkan manajemen pendidikan sebagai bidang kajian dan praktik yang berhubungan dengan penyelenggaraan organisasi pendidikan. Dengan kata lain, bidang ini membahas bagaimana lembaga pendidikan dijalankan dan bagaimana proses pengelolaannya mendukung tujuan pendidikan.

Manajemen pendidikan dapat dirumuskan sebagai proses mengelola tujuan, kegiatan, dan sumber daya organisasi pendidikan melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan atau evaluasi. Pengelolaan tersebut mencakup kegiatan lembaga sekaligus hubungan di antara unsur-unsur yang terlibat.

Ruang lingkupnya dapat meliputi empat fungsi utama:

1. Perencanaan pendidikan.
2. Pengorganisasian pendidikan.
3. Pelaksanaan atau penggiatan pendidikan.
4. Pengendalian dan pengawasan pendidikan.

Perencanaan pendidikan bertujuan menyiapkan unsur-unsur yang dibutuhkan agar program dan proses pembelajaran dapat berlangsung sesuai sasaran. Pengorganisasian pendidikan membantu menyatukan tugas dan potensi yang tersedia agar dapat bekerja secara terpadu. Pelaksanaan pendidikan mencakup upaya menjalankan kegiatan yang telah direncanakan. Pengendalian dan pengawasan diperlukan untuk memantau pelaksanaan, menilai hasil, serta menentukan perbaikan yang dibutuhkan. (Veithzal Rivai dan Murni, 2011).

Dalam naskah sumber, Husaini Usman (2015, hlm. 12) juga dicantumkan sebagai rujukan bagi pembahasan manajemen pendidikan. Tahun dan halaman tersebut sebaiknya diperiksa kembali karena rujukan lain dalam naskah mencantumkan tahun yang berbeda.

5. Ruang Lingkup Manajemen Pendidikan

Ruang lingkup manajemen pendidikan mencakup fungsi-fungsi pengelolaan dan bidang-bidang yang dikelola. Dalam konteks sekolah, pengelolaan dapat meliputi kegiatan yang berhubungan dengan peserta didik, kurikulum, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana, pembiayaan, perpustakaan, ketatausahaan, serta hubungan sekolah dengan masyarakat.

Pengelolaan bidang-bidang tersebut perlu diselaraskan dengan tujuan pendidikan dan kebutuhan lembaga. Setiap bidang memiliki tugas khusus, tetapi tidak berdiri sendiri. Misalnya, pelaksanaan kurikulum berkaitan dengan kesiapan pendidik, ketersediaan sarana, dukungan pembiayaan, dan pengelolaan waktu.

Sumber daya yang dikelola dalam organisasi sering dijelaskan melalui rumusan 6M, yakni *man*, *money*, *method*, *machine*, *material*, dan *market*. Dalam perkembangan pembahasan manajemen, unsur lain seperti waktu dan informasi juga dapat diperhitungkan. Karena rumusan sumber daya berbeda antarsumber, daftar tersebut sebaiknya dipahami sebagai kerangka bantu, bukan sebagai daftar yang seragam dan mutlak. (Masyhud, 2014; Husaini Usman, 2013).

Untuk menunjukkan hubungan antara fungsi manajemen dan sumber daya, Tabel 1.4 mempertahankan unsur yang tercantum dalam naskah. Tanda centang menunjukkan bahwa sumber daya tersebut dikelola dalam fungsi yang bersangkutan, bukan bahwa semua sumber daya harus mendapat perlakuan yang sama di setiap lembaga.

Tabel 1.4 Hubungan Fungsi Manajemen dengan Sumber Daya

Sumber daya	Perencanaan	Pengorganisasian	Pengarahan	Pengendalian
Manusia (*man*)	✓	✓	✓	✓
Dana (*money*)	✓	✓	✓	✓
Metode atau media (*methods/media*)	✓	✓	✓	✓
Mesin atau peralatan (*machines*)	✓	✓	✓	✓
Waktu (*minutes*)	✓	✓	✓	✓
Pemasaran atau hubungan dengan pengguna layanan (*marketing*)	✓	✓	✓	✓
Informasi (*information*)	✓	✓	✓	✓

Sumber: Diolah dari Husaini Usman (2013, hlm. 15).

Tabel ini menggambarkan bahwa sumber daya pendidikan perlu dipertimbangkan sejak tahap perencanaan dan tetap dikelola ketika program dilaksanakan serta dievaluasi. Dalam penerapannya, istilah *marketing* tidak harus dimaknai sebagai pemasaran komersial. Pada lembaga pendidikan, istilah tersebut dapat merujuk pada komunikasi, penyampaian informasi, dan hubungan lembaga dengan masyarakat atau pengguna layanan.

Sulton Masyhud (2014) menguraikan ruang lingkup pengelolaan pendidikan di sekolah dalam sejumlah bidang kegiatan. Dalam salinan naskah disebutkan bahwa cakupannya meliputi 54 kegiatan, tetapi rincian lengkap kegiatan tersebut

tidak tampak pada teks yang dikirim. Karena itu, jumlah dan daftar kegiatannya perlu diperiksa kembali pada sumber asli. Bidang-bidang yang terlihat dalam naskah meliputi:

1. Manajemen peserta didik atau kesiswaan.
2. Manajemen kurikulum.
3. Manajemen personalia pendidikan.
4. Manajemen sarana dan prasarana.
5. Manajemen keuangan pendidikan atau sekolah.
6. Manajemen perpustakaan sekolah.
7. Manajemen perkantoran atau tata laksana sekolah.
8. Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat.

Daftar tersebut dapat dijadikan pengantar untuk mempelajari bidang-bidang manajemen pendidikan secara lebih terperinci. Pembahasan masing-masing bidang perlu dikaitkan dengan kondisi lembaga dan pembagian kerja yang berlaku.

6. Teknik-Teknik Manajemen Pendidikan

Teknik manajemen merupakan pendekatan atau cara yang digunakan untuk membantu lembaga mencapai tujuan. Dalam literatur yang dirujuk pada naskah, teknik manajemen pendidikan dibedakan menjadi teknik konvensional dan teknik modern. Pembagian ini sebaiknya dipahami sebagai pengelompokan menurut sumber yang digunakan, bukan sebagai penilaian bahwa semua praktik konvensional selalu tidak tepat atau semua praktik modern selalu lebih unggul. (Masyhud, 2014).

7. Teknik manajemen konvensional

Sumber naskah mencantumkan beberapa pendekatan konvensional berikut:

1. Manajemen berdasarkan kepribadian (*management by personality*).

   Pendekatan ini menempatkan karakter, wibawa, dan keteladanan pemimpin sebagai unsur yang berpengaruh terhadap perilaku anggota organisasi. Dalam penerapannya, keteladanan dapat mendukung budaya kerja, tetapi pengelolaan lembaga tetap perlu ditopang oleh pembagian tugas dan mekanisme kerja yang jelas.
2. Manajemen berdasarkan kebiasaan (*management by custom*).

   Pendekatan ini menggunakan kebiasaan atau praktik yang telah berlangsung sebagai acuan dalam pengelolaan. Kebiasaan dapat memberi kesinambungan, tetapi perlu ditinjau secara berkala agar tetap sesuai dengan tujuan lembaga dan kebutuhan yang berkembang.
3. Manajemen berdasarkan imbalan (*management by reward*).

   Pendekatan ini menggunakan penghargaan atau bentuk pengakuan untuk mendorong kinerja. Penghargaan sebaiknya diberikan secara layak, transparan, dan berkaitan dengan kontribusi atau hasil kerja yang jelas.
4. Manajemen berdasarkan legitimasi (*management by legitimation*).

   Pendekatan ini menekankan pelaksanaan kegiatan berdasarkan aturan dan kewenangan yang sah. Agar tidak

hanya menjadi kepatuhan formal, aturan perlu dipahami, diterapkan secara adil, dan disertai komunikasi yang baik.

8. Teknik manajemen modern

Naskah mencantumkan beberapa pendekatan modern berikut:

1. Pendelegasian (*management by delegation*). Pimpinan memberikan wewenang dan tanggung jawab tertentu kepada pihak lain. Pendelegasian perlu disertai batas kewenangan, dukungan, dan mekanisme pertanggungjawaban yang jelas.
2. Pendekatan sistem (*management by system*). Lembaga dipandang sebagai kesatuan yang unsur-unsurnya saling berkaitan. Perubahan pada satu bidang, seperti kurikulum atau pembiayaan, dapat berpengaruh terhadap bidang lainnya. Karena itu, keputusan perlu mempertimbangkan keterkaitan antarkomponen.
3. Manajemen berdasarkan hasil (*management by result*). Pendekatan ini menghubungkan pelaksanaan kegiatan dengan hasil yang hendak dicapai. Pengelola perlu merumuskan tujuan dan indikator yang sesuai, lalu meninjau apakah kegiatan benar-benar menghasilkan manfaat yang diharapkan.
4. Manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives*).

   Pendekatan ini menjadikan tujuan sebagai acuan untuk merencanakan pekerjaan dan menilai pencapaiannya.

Tujuan perlu dirumuskan secara jelas dan dipahami oleh pihak yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program.

Pendekatan-pendekatan tersebut dapat dipilih atau dipadukan sesuai kebutuhan lembaga pendidikan. Namun, keberhasilan pengelolaan tidak hanya bergantung pada nama teknik yang digunakan. Kejelasan tujuan, kemampuan pelaksana, komunikasi, ketersediaan sumber daya, dan evaluasi tetap menjadi unsur penting.

9. Efektivitas dan Efisiensi dalam Manajemen

Pembahasan manajemen sering menggunakan istilah efektivitas dan efisiensi. Kedua istilah ini saling berkaitan, tetapi memiliki penekanan yang berbeda.

Efektivitas berkaitan dengan tingkat ketercapaian tujuan. Efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya untuk menghasilkan tujuan atau keluaran tersebut. Weihrich dan Koontz, sebagaimana dikutip dalam Musfah (2014), membedakan efektivitas sebagai pencapaian sasaran dan efisiensi sebagai pencapaian sasaran dengan penggunaan sumber daya yang lebih hemat.

Dalam istilah yang sering digunakan, efektivitas berhubungan dengan mengerjakan hal yang tepat (*doing the right things*), sedangkan efisiensi berhubungan dengan mengerjakannya dengan cara yang tepat (*doing things right*). Rumusan ini juga dikaitkan dengan Husaini Usman (2011).

Dalam pendidikan, efektivitas dapat dilihat, misalnya, dari ketercapaian tujuan pembelajaran, perkembangan peserta didik, atau keberhasilan program. Efisiensi dapat dilihat dari cara lembaga memanfaatkan waktu, tenaga, dana, fasilitas, dan media untuk mendukung kegiatan. Namun, penghematan sumber daya tidak boleh mengurangi mutu layanan pendidikan atau menghambat perkembangan peserta didik.

Contohnya, sebuah lembaga dapat mengadakan kegiatan dengan biaya relatif rendah karena menggunakan sumber daya yang tersedia. Apabila kegiatan itu tetap mencapai tujuan dan memenuhi kebutuhan peserta didik, pengelolaannya dapat dinilai efektif sekaligus efisien. Sebaliknya, pengeluaran yang kecil belum tentu menunjukkan efisiensi jika hasil program tidak sesuai dengan tujuan.

Produktivitas dalam pengelolaan pendidikan karenanya perlu dinilai dengan melihat hasil dan mutu layanan, bukan hanya jumlah sumber daya yang digunakan. Sumber naskah mengaitkan produktivitas dengan terpenuhinya layanan administrasi, mutu layanan edukatif, serta penggunaan sumber daya sekolah secara wajar. Aspek lain yang dapat dipertimbangkan ialah perkembangan sikap, pengetahuan, dan keterampilan peserta didik, serta manfaat pendidikan bagi kehidupan mereka.

10. Rangkuman

Manajemen merupakan proses mengarahkan dan mengoordinasikan pekerjaan bersama serta penggunaan

sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen dapat dipahami sebagai ilmu karena memiliki pengetahuan dan prinsip yang dikembangkan secara sistematis, serta sebagai seni karena penerapannya memerlukan keterampilan dan pertimbangan sesuai situasi.

Fungsi manajemen dapat dikelompokkan dengan berbagai cara. Kerangka yang umum digunakan meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau pengarahan, serta pengawasan atau pengendalian. Perbedaan rumusan antarahli berhubungan dengan cara mereka mengelompokkan kegiatan manajerial.

Administrasi dan manajemen memiliki hubungan yang erat. Beberapa literatur membedakannya berdasarkan penekanan, tetapi batas di antara keduanya tidak selalu sama. Dalam bidang pendidikan, keduanya mendukung pengelolaan kegiatan dan pencapaian tujuan lembaga.

Pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mengembangkan potensi peserta didik. Manajemen pendidikan mengelola tujuan, kegiatan, dan sumber daya organisasi pendidikan agar proses pendidikan dapat berjalan secara terarah.

Ruang lingkup manajemen pendidikan meliputi beragam bidang, seperti peserta didik, kurikulum, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, perpustakaan, ketatausahaan, dan hubungan dengan masyarakat. Pengelolaan bidang-bidang tersebut perlu memperhatikan keterkaitan antarkomponen.

Efektivitas menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara tepat. Keduanya perlu dipertimbangkan secara seimbang agar pengelolaan pendidikan mampu mencapai tujuan tanpa mengabaikan mutu layanan.

11. Evaluasi

1. Jelaskan pengertian manajemen dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.
2. Uraikan fungsi-fungsi manajemen dan jelaskan bagaimana fungsi-fungsi tersebut saling berhubungan.
3. Buatlah tabel yang membandingkan administrasi dan manajemen berdasarkan kesamaan serta perbedaannya.
4. Jelaskan pengertian manajemen pendidikan menurut beberapa ahli atau sumber yang dibahas dalam bagian ini.
5. Identifikasi bidang-bidang yang termasuk dalam ruang lingkup manajemen pendidikan.
6. Berikan satu contoh penerapan teknik manajemen dalam lembaga pendidikan. Jelaskan alasan pemilihan teknik tersebut.
7. Jelaskan perbedaan efektivitas dan efisiensi, kemudian berikan contoh masing-masing dalam kegiatan pendidikan.
8. Analisis satu kegiatan di sekolah, madrasah, pesantren, atau perguruan tinggi dengan menggunakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

BAGIAN 2
MANAJEMEN PESERTADIDIK

A. **Tujuan Pembelajaran**

1. Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan mampu:
2. Menjelaskan pengertian manajemen peserta didik dengan bahasa sendiri.
3. Menguraikan tujuan dan ruang lingkup manajemen peserta didik.
4. Menjelaskan tahapan penerimaan peserta didik baru.
5. Mengidentifikasi kegiatan pembinaan peserta didik, baik di dalam maupun di luar kelas.
6. Menjelaskan pentingnya pendataan dan pencatatan peserta didik.
7. Menganalisis pembinaan disiplin yang mendukung perkembangan dan tanggung jawab peserta didik.

B. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Manajemen Peserta Didik

Manajemen peserta didik merupakan bagian penting dari manajemen pendidikan. Kegiatan ini mencakup pengelolaan berbagai hal yang berkaitan dengan peserta didik sejak mereka mendaftar, diterima, mengikuti proses pendidikan, hingga menyelesaikan pendidikan atau keluar dari lembaga.

Manajemen peserta didik tidak hanya berkaitan dengan pencatatan nama dan data siswa. Cakupannya lebih luas, yaitu mengatur layanan dan kegiatan yang mendukung perkembangan peserta didik selama berada di lembaga pendidikan. Pengelolaan

tersebut dapat mencakup penerimaan, penempatan, pembinaan, pemantauan kemajuan belajar, pelayanan bimbingan, pengembangan minat dan bakat, serta pencatatan informasi yang diperlukan sekolah. (Mulyasa, 2007, hlm. 46).

Setiap sekolah dapat memiliki mekanisme pengelolaan yang berbeda sesuai dengan jenjang pendidikan, kebijakan lembaga, dan kebutuhan peserta didik. Karena itu, manajemen peserta didik perlu dilaksanakan secara terencana dan berkesinambungan. Pendataan dan pelayanan peserta didik hendaknya mendukung proses belajar, bukan menjadi tujuan administratif semata.

2. Tujuan dan Tugas Manajemen Peserta Didik

Secara umum, manajemen peserta didik bertujuan menciptakan kondisi yang membantu peserta didik mengikuti pembelajaran dengan tertib, berkembang sesuai potensinya, dan mencapai tujuan pendidikan. Pengelolaan yang baik juga membantu sekolah mengidentifikasi kebutuhan peserta didik serta menyiapkan bentuk layanan yang sesuai.

Muammar (2016, hlm. 28) menjelaskan bahwa manajemen peserta didik dapat menjadi sarana bagi siswa untuk mengembangkan diri secara optimal dengan memperhatikan kondisi individual, kehidupan sosial, aspirasi, kebutuhan, serta potensi masing-masing. Dengan demikian, peserta didik perlu dipandang sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan

kemampuan yang beragam. Secara garis besar, tugas manajemen peserta didik meliputi:

1. Penerimaan peserta didik baru.
2. Pengelolaan kegiatan kemajuan belajar.
3. Bimbingan, pembinaan, dan pengembangan disiplin.

Dalam pelaksanaannya, pengelola sekolah juga perlu memperhatikan kehadiran peserta didik, penempatan dalam kelas atau program, pencatatan kemajuan belajar, layanan bimbingan, kesehatan dan keselamatan, serta komunikasi dengan keluarga. Rincian tugas tersebut dapat disesuaikan dengan kebijakan dan kebutuhan masing-masing lembaga.

Mulyasa, dengan mengutip Sutisna, menyebut beberapa tanggung jawab kepala sekolah dalam manajemen peserta didik. Tanggung jawab itu antara lain berhubungan dengan kehadiran peserta didik, penerimaan dan orientasi, penempatan dalam kelas atau program, evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar, dukungan bagi peserta didik yang memerlukan layanan tambahan, pengendalian disiplin, bimbingan dan penyuluhan, layanan kesehatan dan keselamatan, serta penyesuaian pribadi dan sosial. (Sutisna, dalam Mulyasa, 2007, hlm. 46).

Rincian tanggung jawab tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan peserta didik melibatkan banyak pihak. Kepala sekolah memiliki peran koordinatif, sementara pendidik, tenaga kependidikan, pembimbing, peserta didik, dan keluarga turut mendukung pelaksanaannya.

3. Penerimaan Peserta Didik Baru

Penerimaan peserta didik baru merupakan salah satu kegiatan awal dalam manajemen peserta didik. Istilah yang digunakan dalam naskah sumber adalah Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Dalam berbagai lembaga dan aturan, istilah atau mekanisme penerimaan dapat berubah; oleh sebab itu, penyebutan dan prosedurnya perlu disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku pada saat buku digunakan.

Penerimaan peserta didik perlu direncanakan dengan memperhatikan daya tampung, persyaratan, jadwal, mekanisme pendaftaran, informasi kepada masyarakat, dan proses seleksi apabila seleksi memang disyaratkan. Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan antara lain kejelasan informasi, keteraturan proses, perlakuan yang adil, serta perlindungan data pribadi calon peserta didik.

a. Tahapan umum penerimaan

Panitia penerimaan peserta didik baru dapat menjalankan tahapan berikut:

Menetapkan jadwal dan daya tampung.

1. Menyusun persyaratan serta menyiapkan formulir atau sistem pendaftaran.
2. Menyampaikan informasi penerimaan kepada calon peserta didik dan keluarga.
3. Menerima dan memeriksa pendaftaran sesuai ketentuan.
4. Melaksanakan seleksi apabila diperlukan dan diatur oleh kebijakan yang berlaku.

5. Mengumumkan hasil penerimaan secara jelas.
6. Menangani pendaftaran ulang calon peserta didik yang diterima.
7. Menyiapkan kegiatan orientasi dan penempatan peserta didik.

Persyaratan dan prosedur tidak dapat diseragamkan untuk semua jenjang dan jenis lembaga. Ketentuan usia, dokumen, jalur penerimaan, serta metode seleksi harus mengacu pada peraturan dan kebijakan yang berlaku, bukan hanya pada contoh yang pernah diterapkan pada tahun-tahun sebelumnya.

b. PPDB daring sebagai contoh historis

Naskah sumber menguraikan PPDB daring di Kabupaten Deli Serdang dan merujuk pada situs arsip PPDB tahun 2015. Contoh tersebut menggambarkan bahwa teknologi dapat membantu calon peserta didik dan keluarga memperoleh informasi serta memantau proses penerimaan. Dalam mekanisme yang dicontohkan, pendaftaran diproses oleh operator sekolah, calon peserta didik menerima bukti pendaftaran, lalu memantau hasil seleksi melalui situs atau layanan pesan.

Contoh tersebut merupakan gambaran historis, bukan petunjuk prosedur yang dapat langsung digunakan saat ini. Situs yang dikutip merupakan arsip dengan tahun akses yang tercatat pada 2017. Jika bagian ini akan dipertahankan dalam buku, sebaiknya gambar dan uraian contoh diganti atau dilengkapi

dengan contoh yang relevan, mutakhir, dan telah diperiksa sumbernya.

Keterangan gambar yang disarankan:
Gambar 2.1. Contoh laman PPDB daring Kabupaten Deli Serdang pada tahun 2015. Sumber: arsip situs PPDB yang dicantumkan dalam naskah; merupakan dokumentasi historis.

Situs penerimaan daring dapat memudahkan masyarakat mengakses informasi dan memantau hasil proses pendaftaran. Meskipun demikian, sistem daring perlu disertai prosedur bantuan bagi calon peserta didik yang mengalami kendala akses atau kesulitan menggunakan teknologi. Pengelolaan data pendaftar juga harus dilakukan secara hati-hati dan hanya untuk keperluan yang relevan.

4. Pembinaan Peserta Didik

Setelah penerimaan peserta didik baru, lembaga pendidikan melaksanakan pendataan dan pembinaan. Informasi yang dihimpun dapat membantu sekolah mengenali kebutuhan, potensi, dan kondisi peserta didik, lalu merancang layanan yang sesuai. Data tersebut harus dikelola secara bertanggung jawab dan tidak digunakan untuk memberi label yang merugikan siswa.

Pembinaan peserta didik berlangsung melalui kegiatan pembelajaran di kelas maupun kegiatan di luar kelas. Kegiatan kurikuler dilaksanakan sebagai bagian dari kurikulum dan proses

pembelajaran. Sementara itu, kegiatan ekstrakurikuler memberi kesempatan kepada peserta didik untuk mengembangkan minat, bakat, keterampilan, kepemimpinan, dan kemampuan bekerja sama.

Muammar (2016, hlm. 29) mengelompokkan pengelolaan kesiswaan ke dalam sejumlah bidang, di antaranya analisis kebutuhan, seleksi, pencatatan dan pelaporan, serta pembinaan dan pengembangan peserta didik. Suryosubroto, sebagaimana dikutip dalam Muammar (2016, hlm. 29), menguraikan kegiatan yang berhubungan dengan kehadiran, penerimaan dan orientasi, penempatan, evaluasi kemajuan belajar, layanan supervisi atau bantuan tambahan, disiplin, bimbingan, kesehatan dan keselamatan, serta penyesuaian pribadi dan sosial. Ragam kegiatan pembinaan dapat meliputi:

1. kegiatan akademik dan pengembangan prestasi;
2. kegiatan olahraga dan seni;
3. organisasi peserta didik;
4. kegiatan keagamaan dan pembinaan karakter;
5. kegiatan kepemimpinan dan kepedulian sosial;

layanan bimbingan, kesehatan, dan kesejahteraan peserta didik. Kegiatan tersebut perlu dirancang dengan memperhatikan tujuan, kesiapan peserta didik, ketersediaan pembimbing, keselamatan, dan kesetaraan kesempatan. Peserta didik sebaiknya diberi ruang untuk memilih kegiatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

a. Orientasi peserta didik baru

Orientasi peserta didik baru merupakan kegiatan pengenalan lingkungan pendidikan. Tujuannya membantu peserta didik memahami lingkungan, tata kehidupan, layanan, dan sumber daya yang tersedia di lembaga tersebut. Orientasi perlu dilaksanakan secara aman, mendidik, dan menghormati martabat peserta didik. Kegiatan yang merendahkan, mengintimidasi, atau membahayakan peserta didik tidak dapat dibenarkan sebagai bagian dari orientasi.

Dalam naskah sumber, kegiatan tersebut disebut sebagai Masa Orientasi Siswa (MOS). Istilah, kebijakan, dan bentuk kegiatan orientasi dapat berubah, sehingga penyebutan MOS dalam buku sebaiknya diberi konteks sebagai istilah yang digunakan pada periode tertentu. Untuk naskah ajar yang digunakan saat ini, sesuaikan dengan istilah dan ketentuan yang berlaku di lembaga atau jenjang pendidikan terkait.

Kegiatan pengenalan dapat mencakup:

1. pengenalan visi, misi, program, dan budaya lembaga;
2. penjelasan mengenai proses pembelajaran dan layanan yang tersedia;
3. pengenalan pendidik, tenaga kependidikan, serta organisasi peserta didik;
4. pengenalan fasilitas dan tata tertib;
5. kegiatan yang mendorong kerja sama, persahabatan, dan rasa aman.

Dalam konteks sekolah Islam, kegiatan orientasi dapat memperkenalkan kegiatan keagamaan dan karakter lembaga secara edukatif. Penyampaiannya perlu menghormati latar belakang peserta didik serta tidak menggantikan tujuan utama orientasi, yaitu membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan pendidikan.

b. Kegiatan ekstrakurikuler

Kegiatan ekstrakurikuler memberi ruang bagi peserta didik untuk mengembangkan minat dan kemampuan di luar kegiatan pembelajaran inti. Bentuknya dapat berbeda antar sekolah. Naskah sumber mencantumkan contoh seperti organisasi siswa, kelompok kerohanian Islam, olahraga, seni, pramuka, jurnalistik, kelompok minat, dan berbagai kegiatan lainnya. Daftar ini merupakan contoh, bukan ketentuan baku.

Kegiatan ekstrakurikuler sebaiknya dikelola dengan tujuan dan jadwal yang jelas, didampingi pembina yang kompeten, serta menyediakan kesempatan partisipasi yang wajar. Penilaian keberhasilannya tidak semata-mata didasarkan pada banyaknya kegiatan, melainkan pada manfaat dan pengalaman belajar yang diperoleh peserta didik.

Naskah sumber juga memberikan contoh kegiatan jurnalistik di MTs Al Ulum, seperti penerbitan majalah sekolah dan pelatihan menulis, cerita pendek, komik, atau fotografi. Contoh tersebut dapat digunakan untuk memperlihatkan bagaimana kegiatan jurnalistik menjadi wadah pengembangan kreativitas dan

keterampilan komunikasi. Identitas lembaga, nama narasumber, dan keterangan gambar perlu dipastikan kembali sebelum contoh serta foto diterbitkan.

Keterangan gambar yang disarankan:
Gambar 2.2. Peserta didik dalam kegiatan ekstrakurikuler. Keterangan identitas sekolah, kegiatan, dan pihak yang ditampilkan perlu disesuaikan dengan dokumentasi asli.

Gambar 2.3. Peserta didik mengikuti kegiatan jurnalistik sekolah. Sumber dan izin penggunaan foto perlu dicantumkan.

c. Mencari kakak kelas atau pendamping sebaya

Naskah sumber menggambarkan kegiatan pencarian kakak kelas sebagai bagian dari orientasi peserta didik baru. Agar lebih aman dan inklusif, kegiatan ini dapat dirancang sebagai program pendampingan sebaya atau buddy system. Peserta didik baru dipertemukan dengan kakak kelas yang telah mendapat arahan untuk membantu proses adaptasi.

Program pendampingan sebaya dapat membantu peserta didik baru mengenal rutinitas sekolah, menemukan ruang kelas, memahami cara memperoleh bantuan, dan membangun hubungan sosial. Kegiatan ini harus dilakukan secara sukarela, dengan pengawasan guru, dan tidak dijadikan sarana untuk mempermalukan atau menguji peserta didik baru.

d. Pendataan biodata peserta didik

Pendataan biodata membantu lembaga mengenali peserta didik dan merencanakan layanan pendidikan. Naskah sumber mencantumkan jenis informasi yang dapat dihimpun, antara lain:

1. identitas peserta didik;
2. informasi keluarga atau orang tua/wali;
3. informasi kesehatan yang relevan;
4. minat, bakat, hobi, dan cita-cita;
5. kelebihan dan kebutuhan dukungan;
6. kebiasaan atau informasi lain yang diperlukan untuk layanan pendidikan.

Pengumpulan data perlu dibatasi pada informasi yang relevan dengan tujuan pendidikan. Data pribadi dan informasi kesehatan harus dijaga kerahasiaannya, disimpan dengan aman, dan hanya diakses oleh pihak yang berwenang. Peserta didik dan keluarga perlu diberi penjelasan mengenai tujuan pengumpulan data serta cara penggunaannya.

e. Pencatatan dalam buku induk

Buku induk merupakan salah satu media pencatatan data utama peserta didik di lembaga pendidikan. Catatan dapat memuat informasi identitas dan riwayat pendidikan sesuai kebutuhan administrasi sekolah. Dalam pengelolaan modern, pencatatan dapat dilakukan secara digital atau menggunakan dokumen lain sesuai kebijakan lembaga.

Informasi dalam buku induk perlu diperbarui secara tertib dan dijaga keakuratannya. Karena memuat data pribadi, dokumen tersebut harus disimpan dengan aman dan penggunaannya dibatasi untuk kepentingan yang sah. Manfaat pencatatan yang baik antara lain membantu lembaga menelusuri riwayat pendidikan peserta didik, menyediakan informasi administrasi, dan mendukung perencanaan layanan.

Naskah sumber mengangkat contoh kehilangan peserta didik di SMK Negeri 1 Medan pada sekitar 2014, lalu mengaitkannya dengan manfaat pencatatan sekolah. Contoh ini merupakan anekdot dalam naskah dan belum dilengkapi rujukan berita atau laporan yang dapat diperiksa. Sebaiknya contoh tersebut diverifikasi atau dihilangkan; gagasan tentang manfaat pencatatan dapat dijelaskan tanpa bergantung pada peristiwa yang belum terkonfirmasi.

5. Pembinaan Disiplin Peserta Didik

Pembinaan disiplin bertujuan membantu peserta didik memahami tanggung jawab dan menjalankan kesepakatan bersama. Disiplin tidak semata-mata berarti kepatuhan karena takut akan hukuman. Pembinaan yang mendidik perlu menjelaskan alasan suatu aturan, memberi contoh yang konsisten, dan membantu peserta didik memperbaiki perilaku apabila terjadi pelanggaran.

Sekolah dapat mengembangkan disiplin melalui keteladanan, aturan yang jelas, komunikasi dengan peserta didik

dan keluarga, pembiasaan positif, serta tindak lanjut yang proporsional. Tata tertib sebaiknya disusun dengan memperhatikan usia dan kebutuhan peserta didik, serta melindungi keselamatan dan hak mereka.

Naskah sumber mencantumkan contoh seperti seragam, absensi elektronik, tata tertib di gerbang, buku saku, serta sanksi atas pelanggaran. Contoh-contoh tersebut dapat dipertahankan sebagai ilustrasi praktik, tetapi perlu diberi penekanan bahwa sanksi harus bersifat mendidik, proporsional, dan tidak menggunakan kekerasan atau tindakan yang merendahkan. Setiap kebijakan disiplin harus sesuai dengan aturan lembaga dan ketentuan yang berlaku.

Buku tata tertib dapat memuat hak dan kewajiban peserta didik, tugas, larangan, prosedur penanganan pelanggaran, dan bentuk tindak lanjut. Isi dan penerapannya perlu disosialisasikan kepada peserta didik serta keluarga. Tujuannya ialah membangun pemahaman dan tanggung jawab, bukan sekadar menghasilkan kepatuhan formal.

Keterangan gambar yang disarankan:

Gambar 2.5. Contoh tata tertib sekolah. Sumber: dokumentasi sekolah yang bersangkutan; pastikan izin penggunaan dan relevansi aturan sebelum diterbitkan.

Catatan untuk Penyuntingan Lanjutan

Naskah yang dikirim berakhir pada uraian tentang tata tertib di SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan dan keterangan Gambar 2.5. Karena itu, bagian ini baru dapat disunting sampai batas teks yang tersedia. Jika Bagian 2 masih berlanjut setelah halaman tersebut, kirimkan kelanjutannya agar saya dapat menyunting bagian berikutnya dan menyusun rangkuman serta evaluasi berdasarkan materi aslinya.

.

BAGIAN 3
MANAJEMEN KURIKULUM DAN PENGAJARAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan dengan bahasa sendiri:

1. pengertian dan fungsi kurikulum;
2. ruang lingkup manajemen kurikulum;
3. struktur kurikulum;
4. program tahunan; dan
5. penyusunan program semester.

B. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Kurikulum

Istilah *kurikulum* (*curriculum*) sering dikaitkan dengan kata Latin *currere*, yang berarti lintasan atau perjalanan yang ditempuh. Dalam pendidikan, kurikulum tidak terbatas pada daftar mata pelajaran. Istilah ini juga mencakup tujuan pendidikan, materi pembelajaran, pengalaman belajar, serta kegiatan yang dirancang untuk membantu peserta didik mencapai hasil belajar yang diharapkan.

Dalam pengertian yang lebih luas, kurikulum mencakup pengalaman belajar yang direncanakan oleh lembaga pendidikan, dirumuskan dalam dokumen, dan diwujudkan melalui pelaksanaan pembelajaran. Oleh karena itu, kurikulum meliputi baik rencana pendidikan maupun pengalaman nyata peserta didik selama mengikuti kegiatan belajar.

Tim Pengembang MKDP Kurikulum dan Pembelajaran (2015,

hlm. 2) menerangkan bahwa dalam pengertian tradisional, kurikulum berkaitan dengan mata pelajaran yang harus ditempuh peserta didik untuk memperoleh ijazah. Pengertian ini menekankan penyelesaian mata pelajaran sebagai syarat kelulusan. Dalam praktik pendidikan, cakupan kurikulum lebih luas karena juga meliputi proses pembelajaran dan kompetensi yang dikembangkan.

Nurdin dan Sibaweh (2015, hlm. 127) memaknai kurikulum sebagai program belajar yang diharapkan dikuasai peserta didik di bawah tanggung jawab sekolah untuk mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, kurikulum perlu menjelaskan tujuan yang ingin dicapai, materi yang dipelajari, dan cara pembelajaran dilaksanakan.

Print, sebagaimana dikutip dalam Sanjaya (2015, hlm. 5), menguraikan kurikulum melalui empat unsur berikut:

pengalaman belajar yang direncanakan;

pengalaman yang diselenggarakan dalam suatu lembaga atau program pendidikan;

rencana yang dinyatakan dalam bentuk dokumen; dan

pengalaman yang diperoleh peserta didik ketika rencana tersebut dilaksanakan.

Bertolak dari pandangan tersebut, Print menjelaskan tiga dimensi kurikulum, yaitu kurikulum sebagai mata pelajaran, sebagai pengalaman belajar, dan sebagai rencana program pembelajaran. Ketiganya memperlihatkan bahwa kurikulum tidak hanya berupa dokumen tertulis, tetapi juga mencakup

proses pelaksanaan dan pengalaman belajar peserta didik.

Kurikulum sebagai rencana memuat tujuan, isi atau materi, dan strategi pelaksanaan. Tujuan menjelaskan perubahan atau capaian yang diharapkan muncul pada diri peserta didik. Isi kurikulum berisi materi yang dipilih berdasarkan bidang ilmu dan manfaatnya bagi pencapaian tujuan. Strategi pembelajaran menjelaskan cara kegiatan pembelajaran diselenggarakan, termasuk pengajaran, administrasi, supervisi, bimbingan, konseling, dan penilaian (Nana Sudjana dalam Nurdin dan Sibaweh, 2015, hlm. 128).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebut kurikulum sebagai seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran. Rumusan ini menegaskan dua aspek kurikulum: sebagai rancangan pendidikan dan sebagai pedoman pelaksanaan pembelajaran.

Sanjaya (2015, hlm. 4) menjelaskan bahwa kurikulum dapat dipandang sebagai rencana yang menjadi pedoman guru dalam melaksanakan pembelajaran, sekaligus sebagai pengaturan tentang isi dan cara menjalankan rencana tersebut demi tercapainya tujuan pendidikan.

Dengan demikian, kurikulum dapat dirumuskan sebagai rancangan pendidikan yang mencakup tujuan, materi, pengalaman belajar, dan strategi pelaksanaan. Kurikulum menjadi acuan bagi lembaga pendidikan dalam

menyelenggarakan pembelajaran serta bagi peserta didik dalam menempuh proses pendidikan.

Catatan Tabel 3.1: Dalam naskah yang dikirim, terdapat judul "Definisi Kurikulum menurut ahli", tetapi isi matriks atau daftar pendapat para ahli tidak tampak. Agar tabel tidak dibuat berdasarkan dugaan, mohon kirimkan bagian tabel aslinya.

2. Fungsi Kurikulum

Kurikulum berfungsi sebagai pedoman bagi berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan. Peran kurikulum dapat berbeda-beda sesuai tanggung jawab masing-masing pihak, seperti guru, kepala sekolah atau pengawas, orang tua, masyarakat, dan peserta didik.

Tabel 3.2. Fungsi Kurikulum bagi Pihak-Pihak Terkait

Pihak	Fungsi kurikulum
Guru	Menjadi acuan untuk merencanakan dan melaksanakan pembelajaran.
Kepala sekolah atau pengawas	Menjadi pedoman dalam melakukan supervisi dan pengawasan pendidikan.
Orang tua	Membantu orang tua memahami pembelajaran anak dan mendampingi kegiatan belajar di rumah.
Masyarakat	Menjadi landasan untuk ikut mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah.
Peserta didik	Menjadi panduan dalam mengikuti proses belajar.

Sumber: Diolah dari Tim MKDP Kurikulum dan Pembelajaran UPI (2013).

Ditinjau dari kepentingan peserta didik, kurikulum mempunyai beberapa fungsi khusus sebagai berikut.

Tabel 3.3. Fungsi Kurikulum bagi Peserta Didik

Fungsi	Uraian
Penyesuaian (*adjustive or adaptive function*)	Kurikulum membantu peserta didik mengembangkan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan fisik dan sosial yang terus berubah.
Integrasi (*integrating function*)	Kurikulum mendukung pembentukan pribadi yang utuh dan mempersiapkan peserta didik untuk hidup sebagai bagian dari masyarakat.
Diferensiasi (*differentiating function*)	Kurikulum memberi ruang bagi perbedaan kemampuan, minat, kebutuhan, serta karakteristik peserta didik.
Persiapan (*preparatory function*)	Kurikulum membekali peserta didik untuk melanjutkan pendidikan atau memasuki kehidupan bermasyarakat.
Pemilihan (*selective function*)	Kurikulum memberi kesempatan kepada peserta didik untuk memilih program belajar yang sejalan dengan minat dan kemampuannya. Fungsi ini berkaitan erat dengan diferensiasi.
Diagnostik (*diagnostic function*)	Kurikulum membantu peserta didik mengenali potensi dan kesulitan dirinya, sehingga potensi dapat dikembangkan dan hambatan belajar dapat ditangani.

3. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan proses mengatur dan mengembangkan kurikulum secara terencana, sistematis, menyeluruh, dan kolaboratif. Pengelolaan tersebut diarahkan agar pembelajaran berjalan dengan baik dan tujuan kurikulum dapat tercapai.

Masyhud (2014, hlm. 146) menjelaskan manajemen kurikulum sebagai upaya mengatur dan membina situasi

belajar-mengajar di sekolah agar kegiatan pembelajaran berlangsung lancar, efektif, dan efisien. Rusman (2011, hlm. 3) menekankan bahwa pengelolaan kurikulum perlu dilakukan secara kooperatif dan sistematis untuk mendukung pencapaian tujuan pendidikan.

Manajemen kurikulum mencakup kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Pelaksanaannya perlu memperhatikan kebijakan pendidikan, visi dan misi satuan pendidikan, kebutuhan peserta didik, serta kondisi lingkungan sekolah. Kewenangan sekolah dalam mengelola kurikulum memberi ruang untuk menyesuaikan program dengan kebutuhan setempat, tetapi tetap harus sejalan dengan ketentuan nasional.

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan kurikulum ialah:

1. Produktivitas. Kegiatan kurikulum perlu mengarah pada hasil belajar yang sesuai dengan tujuan.
2. Demokratisasi. Pengelolaan kurikulum melibatkan pihak-pihak terkait dan memperlakukan peserta didik sebagai subjek pembelajaran.
3. Kooperatif. Pengembangan kurikulum membutuhkan kerja sama antara warga sekolah dan pihak lain yang berkepentingan.
4. Efektivitas dan efisiensi. Waktu, tenaga, biaya, dan sumber daya lainnya perlu dimanfaatkan secara tepat.
5. Keselarasan dengan visi, misi, dan tujuan. Pengelolaan

kurikulum perlu memperkuat arah dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

6. Partisipasi masyarakat. Masyarakat dapat memberi dukungan dan masukan agar kurikulum relevan dengan kebutuhan lingkungan setempat.

Masyhud (2014, hlm. 146–149) mengelompokkan kegiatan manajemen kurikulum dan pengajaran di sekolah ke dalam enam bidang, yaitu:

1. kegiatan yang berhubungan dengan tugas guru;
2. kegiatan yang berhubungan dengan tugas peserta didik;
3. kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar-mengajar;
4. kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler;
5. kegiatan penilaian atau evaluasi pembelajaran; dan
6. kegiatan bimbingan serta penyuluhan.

Kepala sekolah berperan mengoordinasikan kegiatan tersebut. Tanggung jawabnya meliputi pembagian tugas, penyusunan kalender dan jadwal pendidikan, pengawasan pelaksanaan pembelajaran, serta dukungan terhadap kegiatan guru dan peserta didik. Pembagian tanggung jawab perlu mempertimbangkan kompetensi, bidang keahlian, dan beban kerja agar berlangsung adil dan efektif.

Pengelolaan kurikulum juga mencakup penyusunan program tahunan, program semester, jadwal pelajaran, perangkat pembelajaran, pencatatan kemajuan belajar, dan laporan hasil belajar. Istilah serta format dokumen dalam

naskah sumber perlu disesuaikan dengan kurikulum dan kebijakan pendidikan yang berlaku pada saat buku diterbitkan.

4. Struktur Kurikulum

Struktur kurikulum menggambarkan susunan mata pelajaran atau bidang studi, beban belajar, dan alokasi waktu pada satuan atau jenjang pendidikan. Struktur ini menunjukkan mata pelajaran yang harus diikuti peserta didik serta, pada jenjang tertentu, pilihan belajar yang dapat disesuaikan dengan minat dan kebutuhannya.

Penyusunan struktur kurikulum perlu memperhatikan tujuan pendidikan, tahap perkembangan peserta didik, karakteristik satuan pendidikan, serta peraturan yang berlaku. Karena ketentuan mata pelajaran dan alokasi waktu dapat berubah, data dalam tabel struktur kurikulum harus diperiksa kembali sebelum digunakan.

Tabel 3.4, 3.5, dan 3.6: Naskah yang dikirim hanya memuat judul atau pengantar tabel, sedangkan isi tabelnya tidak terlihat dengan cukup lengkap. Untuk mempertahankan seluruh tabel tanpa menambah data yang tidak tersedia, diperlukan salinan tabel atau foto halaman aslinya.

Dalam bagian yang terbaca, Tabel 3.4 merujuk pada struktur kurikulum SD, Tabel 3.5 pada struktur alokasi waktu SMP, dan Tabel 3.6 pada struktur kurikulum pendidikan menengah. Rincian angka, mata pelajaran, dan alokasi waktunya perlu dicocokkan dengan sumber asli serta ketentuan yang relevan.

5. Program Tahunan

Program tahunan (Prota) merupakan rencana umum pembelajaran untuk satu tahun ajaran. Program ini membantu guru mengatur cakupan materi dan memperkirakan alokasi waktu untuk mencapai kompetensi atau capaian pembelajaran yang ditetapkan. Penyusunan Prota dapat dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

1. menelaah kalender pendidikan dan karakteristik satuan pendidikan;
2. menandai hari libur, awal tahun ajaran, minggu efektif, serta kegiatan khusus sekolah;
3. menghitung waktu efektif untuk pembelajaran;
4. menelaah materi dan target pembelajaran yang perlu dicapai; dan
5. membagi alokasi waktu secara proporsional selama satu tahun ajaran.

Program tahunan menjadi salah satu acuan untuk menyusun program semester. Format Prota hendaknya mengikuti ketentuan yang digunakan oleh satuan pendidikan.

6. Pengembangan Program Semester

Program semester (Promes) merupakan penjabaran rencana pembelajaran untuk satu semester. Dokumen ini memuat urutan materi atau topik dan perkiraan alokasi waktu pembelajarannya, dengan mengacu pada kalender pendidikan

dan program tahunan. Secara umum, program semester memuat:

1. kompetensi atau capaian pembelajaran;
2. topik dan subtopik;
3. alokasi waktu untuk tiap topik atau subtopik; dan
4. catatan yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran.

Langkah penyusunan Promes meliputi:

1. memasukkan kompetensi atau capaian pembelajaran beserta topik dan subtopik ke dalam format yang digunakan;
2. menghitung minggu efektif dan jumlah waktu belajar yang tersedia;
3. membagi waktu berdasarkan keluasan materi, tingkat kesulitan, dan kebutuhan peserta didik; serta
4. mencatat bagian yang membutuhkan penjelasan atau penyesuaian khusus.

C. Rangkuman

Kurikulum mencakup tujuan, isi, pengalaman belajar, dan cara penyelenggaraan pembelajaran. Karena itu, kurikulum tidak hanya berupa daftar mata pelajaran atau dokumen tertulis, tetapi juga mencakup pelaksanaan pembelajaran dan pengalaman yang diperoleh peserta didik.

Manajemen kurikulum adalah proses mengelola kurikulum secara terencana, sistematis, dan kolaboratif. Pelaksanaannya meliputi perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi. Pengelolaan tersebut perlu memperhatikan tujuan pendidikan, kebutuhan peserta didik, kondisi satuan pendidikan, dan ketentuan yang berlaku.

Struktur kurikulum menjelaskan susunan mata pelajaran, beban belajar, dan alokasi waktu. Program tahunan memetakan rencana pembelajaran selama satu tahun, sedangkan program semester menguraikan rencana tersebut untuk satu semester. Keduanya perlu disusun dengan mempertimbangkan kalender pendidikan dan ketersediaan waktu belajar.

D. Evaluasi

1. Jelaskan pengertian kurikulum dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.
2. Uraikan beberapa fungsi kurikulum bagi peserta didik.
3. Secara berkelompok, analisislah struktur kurikulum yang digunakan di satuan pendidikan pilihan Anda. Jelaskan dasar rujukan dan susunannya.
4. Buatlah contoh program tahunan dan program semester berdasarkan kurikulum yang digunakan di satuan pendidikan tersebut.

BAGIAN 4
MANAJEMEN TENAGA PENDIDIK DAN KEPENDIDIKAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan;

1. mampu menjelaskan tahapan dan ruang lingkup manajemen tenaga pendidik dan kependidikan,
2. menguraikan proses pengembangan guru dan staf, serta
3. mengenali berbagai bentuk pelatihan dan pengembangan profesional.

B. Materi Pembelajaran

1. Definisi Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan merupakan salah satu bidang dalam manajemen pendidikan. Untuk memahami bidang ini, perlu dibedakan terlebih dahulu antara tenaga kependidikan dan pendidik.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional membedakan kedua istilah tersebut. Secara umum, **tenaga kependidikan** adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan. Sementara itu, **pendidik** merupakan tenaga kependidikan yang memiliki kualifikasi untuk menjalankan tugas pendidikan, seperti guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, dan fasilitator.

Dalam buku ini, tenaga pendidik dan kependidikan dipahami sebagai sumber daya manusia yang bekerja dalam lembaga pendidikan, baik yang terlibat langsung dalam pembelajaran maupun yang mendukung kegiatan pendidikan melalui tugas administrasi, teknis, pengelolaan, dan layanan lainnya. Cakupannya dapat meliputi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga bimbingan dan konseling, tenaga administrasi, serta staf pendukung.

Herawan dan Hartini (2010, hlm. 231) menjelaskan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan meliputi pengelolaan sumber daya manusia sejak perencanaan

kebutuhan, perekrutan dan seleksi, penempatan, pemberian kompensasi dan penghargaan, pendidikan dan pelatihan, hingga pemberhentian atau berakhirnya hubungan kerja.

Manajemen ini juga dikenal sebagai manajemen personalia pendidikan. Masyhud (2015, hlm. 150) menggambarkannya sebagai rangkaian kegiatan untuk menyiapkan, menata, membina, mengembangkan, mengevaluasi, dan mengakhiri hubungan kerja dengan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien.

Secara umum, pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan mencakup tujuh komponen berikut:

1. perencanaan pegawai;
2. pengadaan atau perekrutan pegawai;
3. pembinaan dan pengembangan pegawai;
4. promosi dan mutasi;
5. pemberhentian pegawai;
6. kompensasi; dan
7. penilaian pegawai.

Ketujuh komponen tersebut saling berkaitan dan dilaksanakan secara berurutan sesuai kebutuhan lembaga. Perencanaan yang baik, misalnya, menjadi dasar bagi perekrutan dan penempatan pegawai. Selanjutnya, pembinaan, penilaian, dan pemberian penghargaan dapat mendukung perkembangan profesional serta kinerja pegawai (Qamar, 2007, hlm. 131–141; Mulyasa, 2007, hlm. 42–45).

a. Perencanaan Pegawai

Perencanaan pegawai dilakukan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan, baik untuk kondisi saat ini maupun untuk kebutuhan mendatang. Perencanaan yang cermat membantu lembaga menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga, sekaligus menyesuaikan jumlah dan kualifikasi pegawai dengan beban kerja.

Dalam penyusunannya, lembaga perlu mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan nyata, termasuk pembagian tugas, kualifikasi, serta waktu kerja. Analisis pekerjaan dan analisis jabatan dapat digunakan untuk menjelaskan tanggung jawab, tugas, dan persyaratan suatu posisi. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menentukan jumlah serta kualifikasi pegawai yang diperlukan (Qamar, 2007, hlm. 131).

b. Rekrutmen Pegawai

Rekrutmen adalah proses menjaring calon pegawai yang berpotensi memenuhi persyaratan suatu posisi. Tujuannya ialah menyediakan kumpulan calon yang cukup agar lembaga dapat memilih orang yang paling sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan pekerjaan.

Perekrutan sebaiknya dilakukan dengan prosedur yang jelas dan terbuka. Lembaga perlu menyampaikan persyaratan, tugas, dan tahapan seleksi secara transparan, serta menerapkan kriteria yang relevan dengan posisi yang ditawarkan. Cara ini membantu mengurangi risiko pemilihan berdasarkan pertimbangan yang tidak berkaitan dengan kompetensi calon.

c. Pembinaan dan Pengembangan Pegawai

Pembinaan diarahkan agar pegawai dapat menjalankan tugas sesuai standar yang ditetapkan dan terus memperbaiki kinerjanya. Pengembangan memiliki cakupan lebih luas, yakni membantu pegawai meningkatkan kompetensi, memperluas pengalaman, dan mempersiapkan perkembangan karier.

Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pendampingan, supervisi, kegiatan profesional, serta pemberian kesempatan belajar. Lingkungan kerja juga perlu memberi ruang bagi pegawai untuk menjalankan tugas secara bertanggung jawab, menyampaikan gagasan, dan mengembangkan kreativitas dalam batas kewenangan yang berlaku (Qamar, 2007, hlm. 135).

d. Promosi dan Mutasi

Promosi merupakan perubahan ke posisi atau jenjang yang lebih tinggi, biasanya disertai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar. Mutasi adalah pemindahan pegawai ke posisi atau unit kerja lain. Promosi dan mutasi perlu mempertimbangkan kompetensi, pengalaman, kinerja, kebutuhan organisasi, dan ketentuan yang berlaku.

Kebijakan tersebut hendaknya dilaksanakan secara objektif dan transparan. Penilaian terhadap pegawai perlu didasarkan pada kriteria yang jelas, bukan pada kedekatan pribadi atau pertimbangan yang tidak terkait dengan pekerjaan. Mutasi juga sebaiknya dikelola agar penempatan tenaga tetap seimbang dan kebutuhan layanan pendidikan terpenuhi.

e. Pemberhentian Pegawai

Pemberhentian merupakan berakhirnya hubungan kerja antara pegawai dan lembaga. Penyebabnya dapat beragam, misalnya pengunduran diri, pensiun, berakhirnya masa kerja, atau alasan lain yang diatur dalam ketentuan terkait.

Proses pemberhentian perlu dilaksanakan sesuai aturan yang berlaku, dengan memperhatikan hak dan kewajiban para pihak. Uraian mengenai sebab dan prosedur pemberhentian dalam naskah sumber merujuk pada regulasi tertentu; karena aturan kepegawaian dapat berubah, bagian ini perlu diperiksa kembali terhadap ketentuan yang berlaku saat buku diterbitkan.

f. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan dan kontribusinya. Bentuknya dapat berupa kompensasi finansial maupun nonfinansial, seperti gaji, tunjangan, fasilitas kerja, penghargaan, atau dukungan terhadap kesejahteraan pegawai.

Kebijakan kompensasi perlu dikelola secara adil, transparan, dan sesuai ketentuan. Perbedaan imbalan yang tidak didasarkan pada tanggung jawab, kualifikasi, atau kinerja dapat menimbulkan ketidakpuasan. Karena itu, lembaga perlu menjelaskan dasar pemberian kompensasi dan memastikan kebijakan tersebut diterapkan secara konsisten.

g. Penilaian Pegawai

Penilaian pegawai dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas, pencapaian kerja, serta kebutuhan

pengembangan. Agar bermanfaat, penilaian perlu menggunakan kriteria yang relevan dan dilaksanakan secara objektif, cermat, serta terbuka.

Hasil penilaian dapat digunakan untuk merancang pembinaan, menentukan kebutuhan pelatihan, memperbaiki kinerja, dan mendukung pertimbangan karier. Penilaian tidak seharusnya hanya menjadi kegiatan administratif, tetapi perlu diikuti umpan balik dan langkah perbaikan yang jelas.

Mulyasa (2007, hlm. 44) membagi pemberhentian pegawai ke dalam tiga kelompok umum: atas permohonan sendiri, oleh dinas atau pemerintah, dan karena sebab lain. Karena pengaturan pemberhentian dan promosi berkaitan dengan kebijakan kepegawaian, keterangan tersebut perlu dicocokkan dengan peraturan dan konteks lembaga yang menjadi sasaran buku.

2. Ruang Lingkup Manajemen Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Ruang lingkup manajemen tenaga pendidik dan kependidikan meliputi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan pegawai dan pengelolaan mereka selama bekerja di lembaga pendidikan. Masyhud (2015, hlm. 151) menjelaskan bahwa kegiatan tersebut mencakup beberapa hal berikut:

1. Menentukan kebutuhan dan memperoleh tenaga yang sesuai. Lembaga mengidentifikasi posisi yang diperlukan, lalu mencari calon yang kualifikasi dan kompetensinya sesuai dengan tugas tersebut.
2. Menata dan menempatkan pegawai. Penempatan mempertimbangkan keahlian, latar belakang, pengalaman, dan kebutuhan lembaga.
3. Membangun suasana kerja yang sehat. Lingkungan kerja perlu mendukung kolaborasi, keamanan, kenyamanan, dan hubungan profesional yang baik.
4. Mengelola gaji, pangkat, dan masa kerja. Pengelolaan ini mencakup hak kepegawaian serta perubahan status sesuai ketentuan.
5. Mendukung perkembangan karier. Lembaga perlu menyediakan kesempatan yang wajar agar pegawai dapat berkembang sesuai kemampuan dan prestasinya.
6. Meningkatkan mutu pegawai. Upaya ini dapat dilakukan melalui pelatihan, pendidikan, pendampingan, atau kegiatan pengembangan profesional.
7. Menjaga kesejahteraan pegawai. Kesejahteraan mencakup dukungan material maupun nonmaterial yang membantu pegawai bekerja dengan baik.
8. Melakukan evaluasi kinerja. Penilaian digunakan untuk mengetahui perkembangan, kebutuhan dukungan, dan peluang pengembangan.
9. Mengatur berakhirnya hubungan kerja. Proses tersebut,

termasuk pensiun atau pemutusan hubungan kerja, harus mengikuti ketentuan yang berlaku.

Ruang lingkup pengelolaan tersebut memperlihatkan bahwa manajemen tenaga pendidik dan kependidikan bukan hanya urusan penerimaan pegawai. Pengelolaan berlangsung sepanjang siklus kerja, mulai dari mengenali kebutuhan lembaga sampai menata proses berakhirnya hubungan kerja.

3. Tugas Tenaga Pendidik dan Kependidikan

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menguraikan tugas tenaga kependidikan sebagai pekerjaan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan layanan teknis untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan. Pendidik menjalankan tugas profesional dalam pembelajaran, penilaian, pembimbingan, pelatihan, serta—terutama pada pendidikan tinggi—penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Secara umum, tenaga pendidik dan kependidikan memiliki peran yang berbeda tetapi saling mendukung. Pendidik berfokus pada proses pembelajaran dan perkembangan peserta didik, sedangkan tenaga kependidikan menyediakan dukungan administratif, teknis, dan layanan yang memungkinkan pendidikan berjalan dengan baik.

Kementerian Pendidikan Nasional, sebagaimana dikutip Sudarwan Danim dan Khairil (2010, hlm. 77), mengemukakan sejumlah bidang pekerjaan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga pendidikan di sekolah, antara lain:

1. mengatur pembagian tugas guru;
2. mengurus pengajuan kenaikan pangkat, gaji, serta mutasi guru;
3. mengelola program kesejahteraan guru;
4. mencatat kehadiran dan ketidakhadiran guru; dan
5. mendokumentasikan persoalan atau keluhan yang berkaitan dengan guru.

Daftar tersebut menggambarkan sebagian tugas administrasi kepegawaian. Pembagian tugas dan kewenangan saat ini perlu disesuaikan dengan struktur organisasi serta peraturan yang berlaku pada masing-masing satuan pendidikan.

4. Pengembangan Guru dan Staf

Pengembangan guru dan staf merupakan upaya berkelanjutan untuk memperkuat kompetensi dan kinerja personel pendidikan. Mulyasa (2015, hlm. 63–64) menekankan bahwa kegiatan ini perlu dirancang agar guru dan staf mampu bekerja secara efektif, memenuhi standar profesional, dan mendukung pencapaian tujuan lembaga.

Kepala sekolah berperan mendorong, memfasilitasi, dan mengoordinasikan pengembangan tersebut. Kegiatan pengembangan tidak hanya bermanfaat bagi sekolah, tetapi juga membantu pegawai mengembangkan kemampuan dan kariernya.

Mulyasa (2015, hlm. 67) menyebutkan bahwa kepala sekolah dapat menggunakan instrumen administrasi, seperti

catatan kehadiran, daftar urut kepangkatan, riwayat hidup dan riwayat pekerjaan, serta catatan kondisi guru dan staf. Informasi tersebut dapat membantu sekolah memahami kondisi pegawai dan merencanakan dukungan yang diperlukan. Penggunaannya tetap perlu memperhatikan ketepatan data, kerahasiaan, dan kebijakan yang berlaku.

Beberapa bentuk pengembangan profesional guru yang disebut dalam naskah sumber antara lain sebagai berikut.

1. Pelatihan internal (*in-house training*)

Pelatihan internal dirancang berdasarkan kebutuhan sekolah dan dapat dilaksanakan di lingkungan sekolah atau di tempat lain yang telah ditentukan. Kegiatan ini dapat dipandu oleh narasumber internal yang memiliki kompetensi atau oleh fasilitator dari luar.

Pelatihan internal berpotensi menghemat waktu dan biaya serta memungkinkan materi disesuaikan dengan kebutuhan guru. Agar hasilnya bermanfaat, penyelenggara perlu terlebih dahulu mengenali kebutuhan peserta, menetapkan tujuan kegiatan, dan menyiapkan tindak lanjut setelah pelatihan.

2. Program magang

Program magang memberi kesempatan kepada guru untuk memperoleh pengalaman langsung di lembaga atau lingkungan kerja yang relevan. Pengalaman tersebut dapat membantu guru mengenali praktik kerja, penggunaan peralatan, atau keterampilan tertentu yang sulit diperoleh hanya melalui pembelajaran teori.

Program magang perlu memiliki tujuan, durasi, pendamping, dan kegiatan yang jelas. Penempatan juga harus sesuai dengan bidang tugas dan kebutuhan pengembangan guru.

3. Kemitraan sekolah

Sekolah dapat bekerja sama dengan instansi pemerintah, lembaga swasta, perguruan tinggi, atau organisasi profesi dalam menyelenggarakan kegiatan pengembangan. Kemitraan memberi kesempatan untuk berbagi keahlian, sumber belajar, fasilitas, dan pengalaman.

Keberhasilan kemitraan bergantung pada kesesuaian tujuan, pembagian peran yang jelas, serta tindak lanjut yang dapat diterapkan dalam pekerjaan guru.

4. Belajar jarak jauh

Belajar jarak jauh dapat menjadi pilihan ketika peserta dan instruktur tidak dapat hadir di tempat yang sama. Pembelajaran dapat memanfaatkan internet dan media digital, baik melalui kegiatan langsung maupun materi yang dipelajari secara mandiri.

Pelaksanaan pembelajaran jarak jauh perlu mempertimbangkan akses perangkat, jaringan internet, kemampuan peserta, dan dukungan teknis. Materi serta kegiatan sebaiknya dirancang agar peserta tetap dapat berinteraksi, berlatih, dan memperoleh umpan balik.

5. Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus

Pelatihan berjenjang disusun menurut tingkat kemampuan atau kompetensi, dari tahap dasar hingga tahap yang lebih lanjut. Pelatihan khusus diberikan untuk memenuhi kebutuhan tertentu

atau mendukung penguasaan bidang tertentu.

Penyelenggaraannya dapat melibatkan lembaga pelatihan atau institusi yang berwenang. Materi dan jenjang kegiatan perlu disesuaikan dengan kompetensi yang ingin dikembangkan, bukan semata-mata dengan ketersediaan program.

6. Kursus singkat

Kursus singkat dapat digunakan untuk memperkuat keterampilan khusus dalam waktu terbatas. Topiknya dapat mencakup penelitian tindakan kelas, penyusunan karya ilmiah, perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi, atau bidang lain yang sesuai dengan kebutuhan guru.

7. Pembinaan internal sekolah

Pembinaan internal dapat dipimpin kepala sekolah atau guru yang mendapat tugas dan kewenangan untuk membina rekan sejawat. Bentuknya antara lain rapat, diskusi profesional, pendampingan, berbagi praktik, dan kegiatan lain yang dirancang sesuai kebutuhan sekolah.

Kegiatan pembinaan akan lebih efektif apabila berangkat dari kebutuhan nyata, dilaksanakan secara teratur, dan diikuti evaluasi serta tindak lanjut.

C. Rangkuman

Tenaga kependidikan mencakup personel yang mendukung penyelenggaraan pendidikan, sedangkan pendidik adalah tenaga profesional yang menjalankan tugas pembelajaran dan tugas pendidikan lainnya. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan meliputi pengelolaan pegawai sejak perencanaan

kebutuhan hingga berakhirnya hubungan kerja.

Komponen utamanya mencakup perencanaan, perekrutan, pembinaan dan pengembangan, promosi dan mutasi, pemberhentian, kompensasi, serta penilaian pegawai. Pengelolaan yang baik perlu didasarkan pada kebutuhan lembaga, kualifikasi dan kompetensi pegawai, prinsip keadilan, serta ketentuan yang berlaku.

Pengembangan guru dan staf dapat dilakukan melalui pelatihan internal, magang, kemitraan, pembelajaran jarak jauh, pelatihan berjenjang, kursus singkat, dan pembinaan internal sekolah. Pilihan kegiatan sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan profesional dan kondisi satuan pendidikan.

D. Evaluasi

1. Jelaskan pengertian manajemen tenaga pendidik dan kependidikan menurut beberapa ahli. Uraikan pula perbedaan penekanannya.
2. Identifikasilah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang terdapat di suatu sekolah menengah. Jelaskan tugas pokok masing-masing.
3. Menurut Anda, strategi apa yang dapat digunakan sekolah untuk mengembangkan kompetensi guru dan staf? Berikan contoh penerapannya.

BAGIAN 5
MANAJEMEN SARANA DAN PRASARANA

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan ruang lingkup manajemen sarana dan prasarana pendidikan, mengidentifikasi sarana dan prasarana yang tersedia di sekolah, serta menyusun laporan sederhana mengenai pengadaan dan pengelolaannya.

B. Materi Pembelajaran

1. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana

Pentingnya sarana dan prasarana pendidikan dapat

dipahami melalui kondisi nyata di sekolah. Dalam observasi mahasiswa Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris FKIP UMSU pada 2016 di SMK Negeri 5 Medan, ditemukan sebuah bangunan sekolah yang kondisinya sudah sangat rusak dan tampak jauh berbeda dari bangunan di sekitarnya. Kerusakan tersebut sempat dikaitkan dengan lemahnya pengelolaan sekolah, terutama pengelolaan fasilitas. Namun, informasi yang diperoleh kemudian menunjukkan bahwa bangunan itu memang direncanakan untuk dirobohkan. Prosesnya tetap harus mengikuti mekanisme dan aturan, termasuk memperoleh persetujuan dari Wali Kota Medan.

Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa keadaan fisik suatu fasilitas tidak selalu dapat dinilai tanpa mengetahui latar belakang dan prosedur pengelolaannya. Pengadaan, pemeliharaan, pemanfaatan, hingga penghapusan fasilitas pendidikan perlu dilakukan berdasarkan perencanaan dan ketentuan yang berlaku.

Menurut Masyhud (2015, hlm. 153–154), sarana dan prasarana pendidikan mencakup perlengkapan atau fasilitas yang mendukung proses pendidikan dan pembelajaran. Pengelompokan keduanya dapat dilihat dari fungsi masing-masing:

Sarana pendidikan ialah alat atau perlengkapan yang digunakan secara langsung dalam kegiatan pendidikan, khususnya kegiatan belajar-mengajar. Contohnya alat pembelajaran, media pengajaran, dan perlengkapan praktik.

Prasarana pendidikan ialah fasilitas yang mendukung berlangsungnya pendidikan secara tidak langsung. Contohnya bangunan sekolah, ruang kelas, perpustakaan, laboratorium, tempat ibadah, dan lapangan.

Dengan demikian, sarana dan prasarana merupakan bagian dari sumber daya pendidikan yang perlu dikelola agar tersedia dalam jumlah dan kondisi yang sesuai, dapat dimanfaatkan secara optimal, serta mendukung proses belajar-mengajar.

Masyhud (2015, hlm. 153–154) juga mengelompokkan fasilitas pendidikan menurut bentuknya menjadi dua kategori:

Fasilitas fisik atau material, seperti kendaraan, perangkat komunikasi, alat tulis, perabot, dan media pembelajaran.

Fasilitas nonfisik atau nonmaterial, seperti dukungan keuangan dan sumber daya manusia.

Muammar (2016, hlm. 29) menjelaskan bahwa sarana dan prasarana pendidikan mencakup benda bergerak maupun tidak bergerak yang diperlukan untuk penyelenggaraan pembelajaran, baik secara langsung maupun tidak langsung. Fasilitas yang telah digunakan maupun yang belum digunakan tetap perlu dikelola dengan tertib.

Gambar 5.1. Kursi dan meja sebagai fasilitas yang mendukung kegiatan belajar-mengajar. *Sumber gambar: cantumkan sumber asli.*

Gambar 5.2. Kursi santai yang ditempatkan di ruang terbuka

sebagai fasilitas pendukung lingkungan sekolah. *Sumber gambar: cantumkan sumber asli.*

Sarana dan prasarana juga dapat dipahami berdasarkan tingkat keterlibatannya dalam kegiatan pembelajaran. Peralatan yang digunakan langsung oleh guru dan peserta didik termasuk sarana, sedangkan fasilitas yang menunjang proses secara tidak langsung termasuk prasarana. Pengelolaan keduanya mencakup perencanaan, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, inventarisasi, penghapusan, dan pengendalian. Tujuannya agar fasilitas siap digunakan ketika dibutuhkan dan dikelola secara efektif serta efisien (Masyhud, 2015, hlm. 154).

Fasilitas yang memadai dapat membantu menciptakan lingkungan sekolah yang bersih, tertata, nyaman, dan mendukung kegiatan pendidikan. Ketersediaan fasilitas perlu dilihat bukan hanya dari banyaknya barang, melainkan juga dari kelayakan, mutu, relevansi terhadap kebutuhan, serta cara pemanfaatannya.

Pengelompokan fasilitas berdasarkan fungsinya

Sarana dan prasarana juga dapat dikelompokkan berdasarkan kaitannya dengan proses pembelajaran:

Fasilitas yang berhubungan langsung dengan pembelajaran, misalnya alat pelajaran, alat peraga, dan media pengajaran.

Fasilitas yang mendukung pembelajaran secara tidak langsung, seperti bangunan sekolah, tanah dan halaman,

gedung, ruang kelas, ruang guru, kantor, laboratorium, musala, kamar kecil, dan ruang penerima tamu.

Masyhud (2015, hlm. 153–154) menyebut bangunan sekolah dan perlengkapannya sebagai bagian dari fasilitas pendidikan, termasuk tanah, halaman, lapangan, gedung, kelas, ruang guru, kantor, laboratorium, musala, dan ruang lainnya.

Keterangan gambar

Gambar 5.3. Lapangan atau tempat olahraga sebagai fasilitas untuk kegiatan yang melibatkan gerak tubuh. Lokasi: SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan.

Gambar 5.4. Lapangan atau tempat olahraga sebagai fasilitas untuk kegiatan yang melibatkan gerak tubuh. Lokasi: SMP Negeri 2 Binjai, Kabupaten Langkat.

Fasilitas sekolah berkontribusi terhadap perkembangan peserta didik dalam ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik. Ruang kelas dan laboratorium, misalnya, dapat menunjang kegiatan belajar dan praktik. Tempat ibadah dapat mendukung kegiatan keagamaan, sedangkan lapangan olahraga memberi ruang untuk kegiatan fisik. Fasilitas yang sesuai kebutuhan juga dapat membuka kesempatan bagi peserta didik untuk mengembangkan minat dan bakatnya.

Musfah (2015, hlm. 228) mengaitkan lingkungan pendidikan yang baik dengan pembentukan peserta didik yang berkembang secara menyeluruh. Dalam konteks itu, ketersediaan fasilitas bukan sekadar pelengkap, melainkan

salah satu unsur yang dapat membantu menciptakan suasana belajar yang mendukung.

Contoh observasi di SDIT Siti Hajar Medan pada 5 Mei 2016 menunjukkan bahwa fasilitas sekolah dapat mencakup ruang belajar, gedung bertingkat, ruang kelas, kipas angin, papan tulis, lemari, bangku, kursi, lapangan olahraga, perpustakaan, kantin, koperasi, pendopo, taman bermain, ruang seni, dan kolam renang. Contoh ini merupakan hasil pengamatan pada waktu dan lokasi tertentu, bukan standar universal bagi setiap sekolah.

2. Ruang Lingkup Manajemen Sarana dan Prasarana Pendidikan

Manajemen sarana dan prasarana merupakan rangkaian kegiatan untuk memastikan fasilitas pendidikan tersedia, layak, terpelihara, dan dapat digunakan sesuai kebutuhan. Masyhud (2015, hlm. 154–156) menguraikan beberapa kegiatan utama berikut.

a. Perencanaan kebutuhan

Perencanaan dilakukan dengan mengidentifikasi jenis, jumlah, kondisi, dan kebutuhan fasilitas sekolah. Perencanaan mencakup barang bergerak maupun tidak bergerak. Barang yang sudah tidak terpakai, barang yang perlu diperbaiki, dan barang yang masih dibutuhkan perlu dicatat agar keputusan pengadaan didasarkan pada kondisi sebenarnya.

b. Pengadaan fasilitas

Pengadaan adalah proses memperoleh barang atau fasilitas sesuai kebutuhan yang telah direncanakan. Sebelum pengadaan dilakukan, sekolah dapat melaksanakan prakualifikasi atau proses pemeriksaan persyaratan calon penyedia barang dan jasa. Dalam uraian sumber, prakualifikasi disebut dapat dilaksanakan paling banyak dua kali dalam satu tahun dengan masa berlaku satu tahun. Ketentuan teknis seperti ini perlu disesuaikan dengan peraturan pengadaan yang berlaku pada saat digunakan.

Pengadaan dapat meliputi:

pengadaan tanah;

pembangunan atau pengadaan bangunan;

pengadaan perabot;

pengadaan kendaraan;

pengadaan alat kantor dan perlengkapan pendidikan; serta

pengadaan buku.

c. Penyimpanan

Penyimpanan merupakan kegiatan menampung dan menata barang yang belum disalurkan atau belum digunakan. Fasilitas disimpan sementara di tempat yang sesuai dengan sifat barang, supaya tetap aman, tertib, dan mudah ditemukan ketika diperlukan.

Pengelolaan penyimpanan meliputi pencatatan barang yang diterima, pengaturan dan perawatan barang, pengendalian penyaluran, pemeriksaan persediaan secara berkala, serta pembuatan laporan sesuai ketentuan.

d. Pemeliharaan

Pemeliharaan dilakukan secara berkelanjutan untuk menjaga agar fasilitas tetap berfungsi dan dapat digunakan. Pemeliharaan dapat dibedakan berdasarkan waktu dan kondisi barang:

Berdasarkan waktu, yaitu pemeliharaan harian oleh pengguna fasilitas dan pemeliharaan berkala, misalnya setiap satu, dua, atau tiga bulan.

Berdasarkan kondisi, yaitu pemeliharaan barang yang masih digunakan maupun barang yang sedang tidak digunakan.

Pemeliharaan yang terencana dapat membantu memperpanjang masa pakai fasilitas dan mengurangi gangguan dalam kegiatan pendidikan.

e. Inventarisasi

Inventarisasi adalah kegiatan mencatat dan menyusun daftar fasilitas milik lembaga secara tertib. Untuk barang milik negara atau pemerintah, pencatatan dan pelaporannya harus mengikuti ketentuan yang berlaku.

Inventarisasi membantu sekolah mengetahui jenis, jumlah, lokasi, kondisi, dan status penggunaan setiap barang. Informasi tersebut mendukung perencanaan, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, penyaluran, serta penghapusan fasilitas.

f. Penghapusan

Penghapusan merupakan proses mengeluarkan barang atau

fasilitas dari daftar inventaris sesuai prosedur yang berlaku. Penghapusan dapat diperlukan untuk mencegah kerugian yang lebih besar, mengurangi biaya perawatan terhadap barang yang tidak lagi berguna, serta membebaskan lembaga dari tanggung jawab pemeliharaan dan pengamanan atas barang tersebut.

Penghapusan fasilitas perlu didasarkan pada pemeriksaan kondisi dan pertimbangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Prosedurnya harus mengikuti peraturan yang berlaku, terutama jika barang merupakan aset pemerintah atau negara.

g. Pengendalian

Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa fasilitas direncanakan, diperoleh, disimpan, digunakan, dan dipelihara sebagaimana mestinya. Proses ini membantu mencegah pemborosan, kehilangan, kerusakan, atau penggunaan yang tidak sesuai kebutuhan.

3. Pengadaan Sarana dan Prasarana

Pengadaan sarana dan prasarana diperlukan agar kebutuhan pendidikan dapat dipenuhi dan kegiatan sekolah berlangsung dengan baik. Fasilitas yang tepat dapat menunjang perkembangan peserta didik dalam ranah kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Kebutuhan fasilitas perlu disesuaikan dengan tujuan pembelajaran. Untuk mendukung kegiatan akademik, sekolah mungkin memerlukan ruang kelas dan laboratorium.

Untuk kegiatan keagamaan, sekolah dapat memerlukan tempat ibadah. Untuk pengembangan kemampuan fisik, sekolah memerlukan lapangan atau tempat olahraga. Setiap fasilitas sebaiknya disediakan berdasarkan kebutuhan dan kondisi lembaga, bukan semata-mata karena sekolah lain memilikinya.

Tabel berikut memuat jenis prasarana sekolah yang dicantumkan dalam sumber dengan merujuk Permendiknas Nomor 24 Tahun 2007.

Tabel 5.1. Prasarana sekolah menurut jenjang pendidikan

SD/MI	SMP/MTs	SMA/MA
Ruang kelas	Ruang kelas	Ruang kelas
Ruang perpustakaan	Ruang perpustakaan	Ruang perpustakaan
Laboratorium IPA	Laboratorium IPA	Laboratorium biologi
Ruang pimpinan	Ruang pimpinan	Laboratorium fisika
Ruang guru	Ruang guru	Laboratorium kimia
Tempat ibadah	Ruang tata usaha	Laboratorium bahasa
Ruang UKS	Tempat ibadah	Ruang pimpinan
Jamban	Ruang konseling	Ruang guru
Gudang	Ruang UKS	Ruang tata usaha
Tempat bermain/berolahraga	Ruang organisasi	Tempat ibadah

SD/MI	SMP/MTs	SMA/MA
	kesiswaan	
	Jamban	Ruang konseling
	Gudang	Ruang UKS
	Ruang sirkulasi	Ruang organisasi kesiswaan
	Tempat bermain dan berolahraga	Jamban
		Gudang
		Ruang sirkulasi
		Tempat bermain/berolahraga

Daftar tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan prasarana berbeda menurut jenjang pendidikan. Namun, tabel ini disajikan berdasarkan rujukan yang tercantum dalam naskah sumber. Sebelum diterbitkan, periksa kembali kesesuaian daftar dan status peraturan dengan standar sarana-prasarana yang berlaku.

Harun, sebagaimana dikutip Muammar (2016, hlm. 29), menekankan bahwa sarana dan prasarana mendukung peningkatan mutu pendidikan. Oleh sebab itu, fasilitas perlu tersedia secara layak dan sesuai perkembangan kebutuhan pembelajaran.

Cara memperoleh sarana dan prasarana

Menurut Muammar (2016, hlm. 30), pengadaan fasilitas

sekolah merupakan kelanjutan dari perencanaan yang telah disusun. Beberapa cara pengadaan yang disebut dalam naskah sumber meliputi:

Bantuan dari pemerintah. Bantuan dapat menjadi salah satu sumber pemenuhan kebutuhan sekolah. Karena bantuan mungkin terbatas, sekolah tetap perlu merencanakan cara lain untuk memenuhi kebutuhan fasilitas.

Pembelian. Sekolah dapat membeli barang secara langsung atau melalui proses pemesanan, sesuai prosedur dan anggaran yang tersedia.

Sumbangan atau bantuan wali murid dan masyarakat. Sekolah dapat mengajukan usulan bantuan kepada pihak sosial atau masyarakat yang bersedia berpartisipasi.

Hadiah atau hibah.

Tukar-menukar barang.

Peminjaman.

Setiap bentuk pengadaan sebaiknya dicatat dan diproses secara transparan, sesuai aturan lembaga dan ketentuan yang berlaku. Perencanaan yang baik juga perlu mempertimbangkan kebutuhan pengguna, keamanan, kemudahan pemeliharaan, serta biaya jangka panjang.

Gambar 5.5. Sarana dan prasarana pada ruang kelas baru di SMK Negeri 1 Beringin. *Sumber gambar: cantumkan sumber asli.*

Dalam contoh pada naskah sumber, kepala sekolah berupaya memenuhi kebutuhan ruang kelas baru dengan

melakukan pungutan pada awal tahun dan melibatkan komite sekolah. Langkah tersebut disebut menimbulkan penolakan dan konflik. Contoh ini dapat digunakan sebagai bahan pembahasan tentang pentingnya komunikasi, perencanaan anggaran, persetujuan pihak terkait, dan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. Praktik penggalangan dana atau pungutan sekolah perlu diperiksa secara khusus berdasarkan aturan yang berlaku dan tidak sebaiknya diperlakukan sebagai prosedur umum.

4. Tata Cara Penghapusan atau Pemusnahan Sarana dan Prasarana

1. Penghapusan atau pemusnahan sarana dan prasarana adalah proses mengeluarkan barang milik lembaga—termasuk aset negara jika relevan—dari daftar inventaris melalui prosedur yang ditetapkan. Muammar (2016, hlm. 31) menyebutkan beberapa tujuan penghapusan, yaitu:
2. mencegah atau membatasi kerugian yang lebih besar;
3. menghindari pemborosan biaya untuk memperbaiki barang yang tidak lagi layak;
4. mengurangi biaya pemeliharaan barang yang sudah tidak bermanfaat;
5. membebaskan lembaga dari tanggung jawab pemeliharaan dan pengamanan barang; serta
6. mengurangi beban inventaris.

Naskah sumber mengutip Afif Burhanuddin (diakses 5 Februari 2017) dan mencantumkan beberapa alasan

penghapusan barang, antara lain:

1. barang mengalami kerusakan berat;
2. biaya perbaikan diperkirakan melebihi manfaatnya;
3. tingkat pemanfaatannya tidak sebanding dengan biaya perawatan;
4. barang mengandung bahan yang berbahaya, misalnya bahan kimia tertentu;
5. barang tidak lagi sesuai dengan kebutuhan saat ini;
6. barang berlebih dan berisiko rusak jika disimpan terlalu lama;
7. efektivitas kerja menurun;
8. barang dicuri atau terbakar;
9. barang sudah usang; atau
10. barang musnah akibat bencana alam dan sebab lainnya.

Daftar tersebut merupakan alasan yang disebut dalam sumber, bukan pengganti prosedur resmi. Penghapusan aset harus didukung pemeriksaan, dokumentasi, persetujuan, dan pelaporan sesuai aturan lembaga serta ketentuan yang berlaku.

Gambar 5.6. Bank sampah dan gudang penyimpanan sarana serta prasarana di SMK Negeri 1 Beringin. *Sumber gambar: cantumkan sumber asli.*

C. Rangkuman

Sarana dan prasarana merupakan fasilitas pendidikan yang mendukung penyelenggaraan pembelajaran. Sarana digunakan secara langsung dalam kegiatan belajar-mengajar, sedangkan prasarana mendukung kegiatan tersebut secara

tidak langsung.

Manajemen sarana dan prasarana mencakup perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, pemeliharaan, inventarisasi, penghapusan, dan pengendalian. Seluruh kegiatan tersebut perlu dilakukan secara teratur agar fasilitas tersedia, terjaga kondisinya, dan dapat dimanfaatkan secara optimal.

Pengadaan dapat dilakukan melalui bantuan pemerintah, pembelian, sumbangan atau bantuan masyarakat, hadiah, tukar-menukar, dan peminjaman. Sementara itu, penghapusan perlu dilakukan dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan serta mengikuti prosedur yang berlaku.

D. Evaluasi

Lakukan observasi secara berkelompok terhadap sarana dan prasarana di sekolah yang dikunjungi. Catat kondisi, fungsi, dan kebutuhan fasilitas yang ditemukan. Setelah itu, susun bahan presentasi dan sampaikan hasil pengamatan di depan kelas.

BAGIAN 6
MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen keuangan sekolah serta memahami tahapan penyusunan rencana keuangan sekolah. Mahasiswa juga diharapkan dapat membuat simulasi sederhana penyusunan anggaran sekolah.

B. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Manajemen Keuangan Sekolah

Transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip penting dalam mengelola keuangan lembaga pendidikan. Keduanya membantu warga sekolah memahami dari mana dana

diperoleh, bagaimana dana direncanakan dan digunakan, serta bagaimana penggunaannya dipertanggungjawabkan. Salah satu contoh yang dibahas dalam buku *Praktik yang Baik: Manajemen dan Tata Kelola Sekolah di SD/MI dan SMP/MTs* terbitan USAID PRIORITAS pada September 2015 adalah MIN Pattiro Bangae di Kabupaten Takalar, Sulawesi Selatan. Dalam artikel tersebut, pengelolaan yang terbuka dan pelibatan masyarakat digambarkan sebagai bagian dari upaya madrasah untuk berkembang. Kepala madrasah, Bu Zulfiqah, menjelaskan pentingnya mengajak masyarakat mengikuti berbagai tahap program, mulai dari sosialisasi dan perencanaan hingga pelaksanaan, evaluasi, dan pelaporan (USAID PRIORITAS, 2015, hlm. 38).

Pengalaman yang dimuat dalam artikel itu memberi gambaran bahwa keterbukaan dalam pengelolaan anggaran dapat membangun kepercayaan masyarakat. Praktik serupa juga disoroti dalam artikel "Cegah Korupsi dengan Transparansi dan Akuntabilitas Sekolah" (USAID PRIORITAS, 2015, hlm. 34–35). Contoh tersebut mengangkat praktik di SMPN 8 Purworejo, Jawa Tengah: informasi terkait Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dipasang di papan pengumuman agar mudah diketahui warga sekolah dan orang tua peserta didik.

Gambar 6.1. Artikel mengenai praktik transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan sekolah berjudul "Cegah Korupsi dengan Transparansi dan

Akuntabilitas Sekolah".

Sumber: USAID PRIORITAS (2015, hlm. 34–35). Gambar asli perlu disertakan.

Gambar 6.2. Artikel mengenai Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS).

Sumber: perlu dicantumkan sesuai artikel asli.

Manajemen keuangan dan pembiayaan pendidikan berhubungan langsung dengan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. Mulyasa (2007, hlm. 47) menempatkan keuangan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari manajemen pendidikan karena berbagai kegiatan sekolah membutuhkan dukungan biaya.

Secara umum, manajemen keuangan sekolah dapat dipahami sebagai serangkaian kegiatan untuk merencanakan sumber dan penggunaan dana, melaksanakan anggaran, memeriksa pengelolaan keuangan, serta menyusun laporan dan pertanggungjawaban. Seluruh proses tersebut sebaiknya dilakukan secara terencana, tertib, terbuka, hemat, dan sesuai kebutuhan lembaga.

Menurut Mulyasa (2007, hlm. 49), komponen pokok manajemen keuangan mencakup prosedur penyusunan anggaran, prosedur akuntansi keuangan, pembelajaran, pergudangan dan penyaluran, prosedur investasi, serta prosedur pemeriksaan. Dalam pelaksanaannya, pembagian peran dan kewenangan perlu jelas. Istilah seperti

otorisator, *ordonator*, dan *bendaharawan* dalam sumber merujuk pada fungsi tertentu dalam pengelolaan keuangan. Namun, pembagian tugas nyata di sekolah harus mengikuti struktur organisasi dan ketentuan yang berlaku, bukan sekadar mengandalkan istilah tersebut.

2. Ruang Lingkup Manajemen Keuangan Sekolah

Masyhud (2014, hlm. 156–158) menjelaskan bahwa ruang lingkup manajemen keuangan sekolah meliputi penyusunan anggaran, pembukuan atau pencatatan transaksi, pemeriksaan, serta pelaporan dan pertanggungjawaban.

a. Penyusunan rencana anggaran

Pada awal periode anggaran, kepala sekolah bersama guru dan komite sekolah menyusun rencana keuangan. Dokumen perencanaan ini dalam sumber disebut sebagai Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) atau Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS). Penyusunannya perlu memperhitungkan sumber dana, kebutuhan program, dan prioritas sekolah.

Sumber yang disebutkan dalam naskah mencakup lima kelompok utama:

Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN).

Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) provinsi maupun kabupaten/kota.

Bantuan Operasional Sekolah (BOS).

Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP).

Sumbangan komite sekolah atau sumber lain yang sah dan sesuai ketentuan.

Daftar tersebut merekam pengelompokan yang tercantum pada naskah sumber. Istilah program, jenis bantuan, dan aturan pendanaan dapat berubah; karena itu, bagian ini perlu diperiksa dan disesuaikan dengan kebijakan yang berlaku saat buku diterbitkan.

Sumber dana dari orang tua atau peserta didik, terutama di sekolah swasta, dapat menjadi bahan pertimbangan dalam perencanaan. Namun, besaran dan cara penghimpunannya tidak dapat disamaratakan. Penghimpunan dana harus mengikuti ketentuan yang berlaku, dilakukan secara terbuka, serta tidak membebani keluarga secara tidak wajar. Naskah sumber mengutip Permendikbud Nomor 75 Tahun 2016 tentang Komite Sekolah; rujukan dan penerapannya perlu diverifikasi kembali sebelum diterbitkan.

Salah satu unsur penting dalam penyusunan anggaran ialah memperkirakan seluruh kebutuhan pengeluaran. Pengeluaran sekolah dapat dibedakan menjadi:

Biaya rutin, yakni biaya yang dikeluarkan secara berulang, misalnya gaji pegawai dan biaya operasional.

Biaya pembangunan atau pengembangan, misalnya pembangunan atau perbaikan gedung, pembelian tanah, dan penambahan perabot.

Mulyasa (2007, hlm. 48) mencontohkan berbagai

kebutuhan pembiayaan lembaga pendidikan, seperti ruang kelas, ruang guru, tata usaha, kepala sekolah, perpustakaan, laboratorium, ruang tamu, kantin, toilet, lapangan olahraga, musala atau masjid, dan taman sekolah.

b. Pembukuan penggunaan keuangan

Pembukuan atau pencatatan keuangan dilakukan untuk merekam penerimaan dan pengeluaran secara tertib. Kepala sekolah dan bendahara perlu memiliki pedoman pencatatan serta pelaporan yang sesuai dengan sumber dana dan ketentuan yang mengaturnya.

Pencatatan setiap sumber dana secara terpisah dapat memudahkan pemeriksaan dan pertanggungjawaban. Bukti transaksi juga perlu disimpan dengan baik agar setiap penerimaan maupun pengeluaran dapat ditelusuri.

c. Pemeriksaan keuangan

Pemeriksaan atau audit dilakukan untuk menilai apakah pencatatan dan penggunaan dana sesuai dengan bukti transaksi serta rencana anggaran. Pemeriksaan membantu memastikan bahwa informasi keuangan menggambarkan keadaan sebenarnya dan penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan.

d. Pelaporan dan pertanggungjawaban

Pelaporan merupakan tahap penyampaian informasi mengenai penerimaan, penggunaan, dan saldo dana kepada pihak yang berwenang atau berkepentingan. Seluruh pengeluaran perlu dicatat dan

dipertanggungjawabkan dengan dokumen pendukung.

Berdasarkan uraian Masyhud (2014, hlm. 158), prinsip pengelolaan keuangan sekolah meliputi hal-hal berikut:

Hemat, yakni menggunakan dana tanpa pemborosan.

Efisien, yaitu memanfaatkan sumber daya dengan sebaik-baiknya.

Sesuai kebutuhan teknis, sehingga pengeluaran mendukung kebutuhan nyata sekolah.

Terarah dan terkendali, mengikuti rencana serta program yang telah ditetapkan.

Terbuka dan transparan, dengan informasi yang dapat dipahami pihak terkait.

Terdokumentasi dan dapat dipertanggungjawabkan, disertai bukti penggunaan dana.

Memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara wajar, termasuk hasil kegiatan atau sumber lain yang sah.

Menggunakan RAPBS/RKAS sebagai pedoman, agar penerimaan dan pengeluaran tetap terkait dengan rencana kerja sekolah.

3. Langkah-Langkah Menyusun RAPBS

Sebelum menyusun anggaran, penting memahami bahwa anggaran merupakan rencana penerimaan dan pengeluaran dalam periode tertentu, dinyatakan dalam nilai uang, serta dialokasikan untuk berbagai kegiatan. Anggaran membantu sekolah merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi pelaksanaan program.

Masyhud (2014, hlm. 159–161) menyebutkan dua hal utama yang perlu diperhatikan dalam penyusunan RAPBS.

a. Merencanakan sumber penerimaan

Sekolah perlu memperkirakan jumlah dan sumber dana yang mungkin diterima pada tahun anggaran berikutnya. Sumber yang disebut dalam naskah meliputi:

kontribusi orang tua peserta didik;

sumbangan individu atau organisasi;

bantuan pemerintah, jika tersedia;

hasil usaha sekolah, seperti koperasi atau kerja sama dengan pihak luar; dan

sumber lain yang sah dan tidak bertentangan dengan ketentuan.

Seluruh sumber penerimaan perlu direncanakan dan dicatat dengan jelas. Perencanaan tersebut sebaiknya tidak mengasumsikan bahwa semua dana pasti akan diterima, melainkan membedakan antara dana yang telah dipastikan dan dana yang masih berupa perkiraan.

b. Merencanakan penggunaan dana

Sekolah perlu menyusun rencana penggunaan dana untuk seluruh kegiatan selama satu tahun anggaran. Pengeluaran dapat mencakup kebutuhan operasional, pengembangan sarana dan prasarana, honorarium atau gaji sesuai ketentuan, peningkatan profesionalitas guru, kerja sama, pengabdian kepada masyarakat, dan kegiatan lain yang mendukung tujuan sekolah.

Perencanaan belanja harus diselaraskan dengan prioritas program dan kemampuan keuangan. Penyusunan anggaran yang berimbang membantu mencegah pengeluaran melampaui penerimaan yang tersedia.

Agar RAPBS/RKAS dapat digunakan sebagai pedoman, proses penyusunannya dapat dilakukan melalui tahapan berikut:

menginventarisasi rencana kegiatan yang akan dilaksanakan;
menentukan urutan prioritas program;
menyusun program kerja beserta rincian kegiatannya;
menetapkan kebutuhan biaya setiap kegiatan;
menghitung jumlah dana yang diperlukan; dan
menentukan sumber dana untuk membiayai rencana tersebut.

C. Rangkuman

Manajemen keuangan merupakan bagian penting dari pengelolaan pendidikan karena setiap kegiatan sekolah memerlukan dukungan pembiayaan. Prosesnya mencakup perencanaan anggaran, pencatatan penerimaan dan pengeluaran, pemeriksaan, serta pelaporan dan pertanggungjawaban.

Penyusunan RAPBS/RKAS perlu mempertimbangkan sumber penerimaan dan rencana penggunaan dana. Kegiatan tersebut hendaknya dilakukan secara hemat, efisien, terarah, transparan, dan sesuai kebutuhan. Rencana yang baik berangkat dari inventarisasi program,

penetapan prioritas, perincian kegiatan, penghitungan kebutuhan, dan penentuan sumber pendanaan.

D. Evaluasi

Buatlah esai yang membahas pentingnya transparansi dalam pengelolaan keuangan sekolah. Sertakan alasan, contoh penerapan, dan cara agar penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan.

BAGIAN 7
MANAJEMEN

HUBUNGAN SEKOLAH DENGAN MASYARAKAT

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan pengertian dan ruang lingkup manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat, mengidentifikasi berbagai sarana komunikasi dan kerja sama sekolah dengan masyarakat, serta menyusun laporan mengenai pelaksanaan hubungan tersebut secara efektif.

B. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan

salah satu bidang dalam manajemen pendidikan. Keberhasilan pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kegiatan di dalam sekolah, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan dan keterlibatan masyarakat. Hubungan keduanya penting untuk membantu sekolah mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Mulyasa, 2007).

Sekolah merupakan bagian dari masyarakat, bukan lembaga yang berdiri terpisah. Karena itu, hubungan sekolah dengan masyarakat dapat mendukung pembinaan dan perkembangan peserta didik. Sekolah dan masyarakat memiliki keterkaitan yang erat dalam kehidupan sosial yang lebih luas.

Menurut Suryosubroto, sebagaimana dikutip Muammar (2016, hlm. 31), humas merupakan kegiatan organisasi untuk membangun hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga masyarakat terdorong memberi dukungan secara sadar dan sukarela. Purwanto, sebagaimana dikutip Muammar (2016, hlm. 31), menjelaskan bahwa hubungan sekolah dan masyarakat meliputi relasi sekolah dengan sekolah lain, pemerintah daerah, instansi atau lembaga lain, serta masyarakat pada umumnya.

Masyhud (2014, hlm. 166) memandang hubungan sekolah dan masyarakat sebagai proses komunikasi yang bertujuan meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai kebutuhan dan kegiatan pendidikan, sekaligus mendorong minat dan kerja sama masyarakat dalam memajukan sekolah. Dengan demikian, komunikasi humas tidak hanya menyampaikan informasi dari

sekolah kepada masyarakat, tetapi juga dapat menjadi saluran bagi masyarakat untuk menyampaikan masukan dan kebutuhan.

Hubungan sekolah dengan masyarakat dapat diarahkan untuk:

meningkatkan mutu pembelajaran;

memperkuat pencapaian tujuan pendidikan serta kualitas kehidupan masyarakat; dan

mendorong masyarakat membangun hubungan dan kerja sama dengan sekolah (Mulyasa, 2007, hlm. 50).

Untuk mencapai tujuan tersebut, sekolah dapat menyampaikan informasi mengenai program yang telah dilaksanakan, sedang berlangsung, maupun yang direncanakan. Penyampaian informasi secara teratur dan tepat membantu masyarakat memperoleh gambaran yang lebih jelas tentang kegiatan sekolah.

2. Sarana Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Sekolah dapat menggunakan beragam sarana untuk membangun komunikasi dan memperkenalkan programnya kepada masyarakat. Sarana yang dipilih perlu disesuaikan dengan tujuan komunikasi, kelompok sasaran, kemampuan sekolah, dan keadaan masyarakat setempat.

Contoh sarana yang dibahas dalam naskah sumber antara lain sebagai berikut.

a. Open house

Open house merupakan kegiatan yang memberi kesempatan kepada orang tua dan masyarakat untuk berkunjung ke sekolah, mengenal lingkungan pendidikan, serta memperoleh informasi

tentang program dan kegiatan sekolah. Kegiatan ini sering diadakan menjelang tahun ajaran baru.

Sekolah dapat memanfaatkan kesempatan tersebut untuk memperkenalkan kegiatan pembelajaran, fasilitas, prestasi, dan layanan yang tersedia. *Open house* juga dapat menjadi ruang komunikasi langsung antara pihak sekolah, orang tua, dan calon peserta didik.

b. Pameran kreativitas peserta didik

Pameran kreativitas memberi kesempatan kepada peserta didik untuk menunjukkan hasil karya atau produk yang mereka buat. Kegiatan ini dapat mengundang orang tua dan masyarakat untuk melihat proses dan hasil belajar peserta didik.

Melalui pameran, sekolah dapat memperkenalkan potensi peserta didik sekaligus membuka ruang interaksi antara sekolah dan masyarakat.

c. Pentas seni

Pentas seni dapat menjadi sarana untuk menampilkan bakat, keterampilan, dan kreativitas peserta didik. Acara tersebut dapat melibatkan peserta dari berbagai kelas dan mengundang orang tua serta masyarakat.

Jika memungkinkan, sekolah dapat mengundang kelompok atau peserta dari lembaga lain. Kegiatan seperti ini dapat memperluas hubungan antarsekolah dan memberi kesempatan bagi peserta didik untuk berinteraksi dengan lingkungan yang lebih luas.

Gambar 7.1. Seorang peserta didik memainkan kecapi dalam kegiatan pentas seni di SD Sutomo 1.

Sumber gambar: cantumkan sumber asli.

d. Penerbitan majalah sekolah

Majalah sekolah dapat digunakan untuk menyampaikan informasi kepada peserta didik, orang tua, alumni, dan masyarakat. Isinya dapat mencakup kegiatan sekolah, karya peserta didik, program pendidikan, prestasi, serta informasi lain yang relevan.

Sebagai contoh historis, MTs Al Ulum di Jalan Amaliun Gang Johar, Medan, menerbitkan *Majalah Tarbiyah MTs Al Ulum* dengan slogan "Sarana Informasi Pendidikan dan Kreasi Siswa". Majalah tersebut diterbitkan secara berkala dan dikelola oleh penanggung jawab sekolah bersama reporter dari organisasi siswa serta anggota redaksi. Isinya antara lain berita kegiatan ekstrakurikuler, proses pemilihan dan pelantikan pengurus organisasi siswa, persiapan ujian, informasi sekolah, dan kegiatan lainnya.

Naskah sumber juga menyebut *Majalah Simpul Siswa* milik Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda, yang menggunakan slogan "Membangun Keberagaman Bangsa". Majalah itu memuat informasi mengenai kegiatan sekolah, penerimaan peserta didik, profil pendidikan, prestasi, pendampingan minat dan bakat, kegiatan sekolah, serta informasi operasional. Contoh yang disebutkan termasuk pertukaran pelajar dan kegiatan sosial. Contoh-contoh tersebut merupakan ilustrasi dari sumber dan masa penerbitannya perlu diperiksa sebelum digunakan sebagai gambaran praktik terkini.

Gambar 7.2. Majalah *Simpul Siswa* YP SIM. *Sumber gambar: cantumkan sumber asli.*

Gambar 7.3. Majalah *Tarbiyah* MTs Al Ulum. *Sumber gambar: cantumkan sumber asli.*

e. Media sosial dan media digital

Media sosial dan media digital memungkinkan sekolah menyebarkan informasi dengan cepat serta menjangkau masyarakat secara lebih luas. Sekolah dapat menggunakan situs web, blog, atau platform media sosial yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan pengelolaan sekolah.

Naskah sumber menyebut WhatsApp, BlackBerry Messenger, Path, Instagram, Facebook, Edmodo, blog, dan situs web sebagai contoh media yang pernah digunakan. Sebagian platform tersebut mencerminkan keadaan pada masa naskah disusun. Untuk naskah terbitan baru, sebaiknya contoh disesuaikan dengan sarana digital yang masih digunakan dan relevan.

Sekolah perlu memperhatikan ketepatan informasi, perlindungan data pribadi, etika komunikasi, serta konsistensi pengelolaan akun resmi.

Gambar 7.4. Media sosial SMK Negeri 1 Percut Sei Tuan. *Sumber gambar: cantumkan sumber asli.*

f. Media cetak dan elektronik

Informasi mengenai program, kegiatan, dan prestasi peserta didik dapat disampaikan melalui media cetak, seperti surat kabar dan majalah, maupun media elektronik, seperti radio dan televisi. Sekolah dapat memberikan keterangan kepada wartawan agar

informasi mengenai kegiatan sekolah dapat disampaikan kepada masyarakat yang lebih luas.

Penyampaian informasi kepada media perlu dilakukan secara akurat dan bertanggung jawab. Sekolah hendaknya memastikan informasi yang diberikan sesuai dengan fakta dan tidak mengungkapkan data pribadi peserta didik tanpa persetujuan yang diperlukan.

g. Organisasi alumni

Alumni dapat membantu sekolah menyampaikan informasi tentang keadaan dan perkembangan sekolah kepada masyarakat. Karena alumni pernah menjadi bagian dari sekolah, pengalaman mereka dapat menjadi jembatan komunikasi antara sekolah dan lingkungan yang lebih luas.

Sekolah dapat menjaga hubungan dengan alumni melalui pertemuan, kegiatan bersama, atau wadah organisasi alumni. Kerja sama tersebut dapat dikembangkan berdasarkan kebutuhan dan kesepakatan bersama. Alumni juga dapat memberikan masukan, berbagi pengalaman, atau mendukung program sekolah.

h. Kegiatan bersama masyarakat

Kegiatan seperti bazar, pameran, kerja bakti, praktik kerja lapangan, pendidikan sistem ganda, *Career Day*, atau *Job Fair* dapat menjadi kesempatan bagi sekolah untuk berinteraksi dengan masyarakat dan dunia usaha. Kegiatan tersebut dapat membantu sekolah menerima masukan mengenai kesesuaian program pendidikan dengan kebutuhan lingkungan.

Masyhud (2014, hlm. 168) mengelompokkan sasaran hubungan sekolah dan masyarakat menjadi beberapa kelompok berikut:

Orang tua peserta didik. Hubungan dapat dilakukan secara perorangan atau melalui pertemuan kelompok, misalnya komite sekolah. Komunikasi ini membantu sekolah dan orang tua membahas kebutuhan pendidikan anak.

Masyarakat umum. Hubungan dilakukan melalui kegiatan yang memperkenalkan program dan perkembangan sekolah, serta memberi kesempatan bagi masyarakat menyampaikan tanggapan.

Lembaga atau instansi lain, termasuk dunia usaha. Kerja sama dapat dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan, seperti praktik kerja lapangan, pendidikan sistem ganda, *Career Day*, atau *Job Fair*. Tujuannya antara lain memperoleh masukan tentang keterkaitan program sekolah dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja.

3. Ruang Lingkup Manajemen Hubungan Sekolah dan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat perlu dikelola secara terencana karena dukungan masyarakat dapat berperan dalam perkembangan dan mutu sekolah. Masyhud (2014, hlm. 168) membagi sasaran pelaksanaan hubungan sekolah dan masyarakat ke dalam tiga kelompok besar:

kelompok orang tua peserta didik;

masyarakat luas atau umum; dan

kelompok instansi, khususnya dunia usaha.

Pembagian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi sekolah perlu mempertimbangkan karakteristik masing-masing kelompok. Cara berkomunikasi dengan orang tua, misalnya, dapat berbeda dari pendekatan kepada lembaga pemerintah atau dunia usaha.

4. Prinsip-Prinsip Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Masyhud (2014, hlm. 166) menjelaskan empat prinsip yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan hubungan sekolah dengan masyarakat.

a. Prinsip otoritas

Kepala sekolah tetap memegang tanggung jawab utama atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hubungan sekolah dengan masyarakat. Dalam menjalankan tugasnya, kepala sekolah dapat mendelegasikan kewenangan tertentu kepada wakil kepala sekolah atau petugas humas.

Pendelegasian tersebut perlu disertai pembagian tugas dan batas kewenangan yang jelas agar pelaksanaan kegiatan tetap terkoordinasi.

b. Prinsip kesederhanaan

Program hubungan sekolah dan masyarakat sebaiknya dirancang secara sederhana, jelas, dan realistis. Kegiatan tidak perlu dibuat rumit atau berlebihan, tetapi perlu disesuaikan dengan kondisi masyarakat, tujuan komunikasi, serta sumber daya yang tersedia.

c. Prinsip kejujuran

Informasi yang disampaikan sekolah kepada masyarakat harus benar dan dapat dipercaya. Penyampaian informasi yang tidak

akurat dapat mengurangi kepercayaan masyarakat dan menyulitkan sekolah membangun hubungan yang baik kembali.

d. Prinsip ketepatan

Informasi hendaknya disampaikan dengan isi, waktu, dan tujuan yang tepat. Sekolah perlu memastikan bahwa pesan yang disampaikan sesuai dengan fakta, menggunakan waktu penyampaian yang tepat, serta diarahkan pada sasaran komunikasi yang jelas.

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, sebagaimana dikutip Muammar (2016, hlm. 32), menekankan beberapa karakteristik hubungan sekolah dengan masyarakat, yaitu:

hubungan timbal balik yang memberi manfaat bagi kedua pihak;
kerja sama yang didasari kesukarelaan dan kesadaran bahwa sekolah merupakan bagian dari masyarakat; serta
hubungan yang berlangsung secara berkesinambungan.

Prinsip-prinsip tersebut dapat diterapkan melalui komunikasi yang saling menghormati, kegiatan bersama, keterbukaan terhadap masukan, dan kerja sama yang konsisten.

Gambar 7.5. Bazar di YP SIM Sunggal yang diikuti pula oleh warga masyarakat.

Sumber gambar: cantumkan sumber asli.

C. Rangkuman

Manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat merupakan proses komunikasi dan kerja sama yang membantu sekolah memperoleh dukungan, masukan, serta partisipasi masyarakat.

Hubungan tersebut dapat mendukung perkembangan peserta didik, meningkatkan mutu pendidikan, dan memperkuat pencapaian tujuan sekolah.

Sarana yang dapat digunakan antara lain *open house*, pameran kreativitas, pentas seni, majalah sekolah, media sosial dan digital, media cetak dan elektronik, organisasi alumni, serta kegiatan bersama masyarakat dan dunia usaha.

Sasaran hubungan sekolah dan masyarakat meliputi orang tua peserta didik, masyarakat umum, serta instansi atau dunia usaha.

Pelaksanaannya perlu berpegang pada prinsip otoritas yang jelas, kesederhanaan, kejujuran, ketepatan, hubungan timbal balik, kesukarelaan, dan kesinambungan.

D. Evaluasi

Jelaskan pengertian manajemen hubungan sekolah dengan masyarakat berdasarkan beberapa pendapat ahli.

Uraikan sarana yang dapat digunakan sekolah untuk membangun hubungan yang efektif dengan masyarakat.

Jelaskan prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat.

Buatlah laporan singkat mengenai satu kegiatan hubungan sekolah dengan masyarakat. Uraikan tujuan kegiatan, kelompok sasaran, sarana komunikasi yang digunakan, pelaksanaan, serta hasil atau tindak lanjutnya.

BAGIAN 8
MANAJEMEN LAYANAN KHUSUS

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami manajemen layanan khusus, mengenali berbagai jenis layanan khusus yang tersedia di sekolah, serta menganalisis penyelenggaraannya.

B. Materi Pembelajaran

1. Jenis dan Pengertian Layanan Khusus di Sekolah

Manajemen layanan khusus merupakan salah satu bidang penting dalam pengelolaan sekolah. Layanan khusus tidak selalu berhubungan langsung dengan kegiatan belajar-

mengajar di kelas, tetapi keberadaannya dapat mendukung peserta didik dan membantu kelancaran proses pendidikan. Layanan khusus di sekolah dapat mencakup Unit Kesehatan Sekolah (UKS), kantin, perpustakaan, pusat sumber belajar (PSB), transportasi, asrama, kafetaria atau warung sekolah, poliklinik, serta fasilitas pendukung lainnya. Bentuk layanan yang tersedia dapat berbeda-beda, bergantung pada kebutuhan peserta didik dan kemampuan sekolah.

Secara umum, layanan khusus dapat dipahami sebagai upaya sekolah mengelola fasilitas dan kegiatan pendukung yang membantu peserta didik mengikuti pendidikan dengan lebih baik. Agar layanan tersebut bermanfaat, sekolah perlu merencanakan, mengatur, mengembangkan, dan memeliharanya secara terarah.

a. Kantin sekolah

Kantin sekolah menyediakan makanan dan minuman bagi warga sekolah. Walaupun kantin bukan bagian langsung dari pembelajaran di kelas, layanan ini dapat menunjang kesiapan peserta didik untuk belajar. Peserta didik yang dapat memperoleh makanan dan waktu istirahat di lingkungan sekolah tidak perlu selalu meninggalkan sekolah untuk memenuhi kebutuhannya.

Kantin juga dapat menjadi tempat beristirahat sejenak sebelum peserta didik kembali mengikuti kegiatan belajar. Karena itu, pengelolaannya perlu memperhatikan kebersihan, keamanan, kenyamanan, dan mutu makanan

yang dijual.

Dalam sebuah kunjungan yang dicatat penulis, kantin di SMK Negeri 1 Beringin, Desa Kuala Namu, Kecamatan Beringin, Kabupaten Deli Serdang, dinilai belum memadai. Kepala sekolah, Ilyas, M.Pd., disebut telah mengalokasikan anggaran yang cukup besar untuk membangun kantin yang lebih representatif, menyerupai *food corner*. Area yang luas dan pilihan makanan yang beragam diharapkan dapat menjadi tempat beristirahat bagi peserta didik maupun tamu sekolah.

Gambar 8.1. Kantin SMK Negeri 1 Beringin. *Sumber gambar: cantumkan sumber asli.*

Contoh lain dalam naskah adalah kantin Yayasan Perguruan Sultan Iskandar Muda (YP SIM) di Medan Sunggal. Pengelolaannya digambarkan tertata, dengan bangku-bangku yang disusun agar pengunjung dapat duduk dengan nyaman. Naskah sumber menyebutkan bahwa fasilitas tersebut memberi kesempatan kepada peserta didik untuk beristirahat sebelum melanjutkan kegiatan belajar.

Gambar 8.2. Kantin YP SIM Sunggal. *Sumber gambar yang tercantum dalam naskah sumber: **http://ypsim.sch.id/home/fasilitas**. Diakses Senin, 23 Mei 2017, pukul 13.00 WIB.*

Meski demikian, tidak semua sekolah memiliki kantin yang memadai. Apabila pilihan makanan yang tersedia kurang sehat atau kurang beragam, peserta didik mungkin mencari makanan di luar lingkungan sekolah. Karena itu, sekolah

perlu memperhatikan pengelolaan kantin dan kesehatan makanan yang disediakan. Naskah sumber juga mencatat bahwa Kepala Dinas Pendidikan Kota Medan, Drs. Hasan Basri, MM, pernah mengajak penulis melakukan sidak terkait kantin sekolah dan mendorong perbaikan pengelolaannya.

b. Unit Kesehatan Sekolah (UKS)

UKS merupakan layanan yang membantu menjaga dan mendukung kesehatan peserta didik di lingkungan sekolah. Keberadaannya penting karena peserta didik mungkin mengalami gangguan kesehatan selama berada di sekolah dan membutuhkan pertolongan awal.

Sekolah dapat mengembangkan layanan UKS sesuai kebutuhan dan sumber daya yang tersedia. Dalam naskah sumber disebutkan beberapa bentuk fasilitas, seperti ruang UKS, tempat istirahat bagi peserta didik yang sakit, persediaan obat-obatan dasar, dan poliklinik yang dapat dimanfaatkan warga sekolah serta masyarakat sekitar.

Naskah sumber memberikan contoh SD Al Ulum di Jalan Puri, Medan, yang memiliki ruang UKS serta tempat beristirahat bagi peserta didik yang sakit. YP SIM di Medan juga disebut menyediakan poliklinik di lingkungan sekolah. Contoh-contoh tersebut merupakan keterangan dalam naskah sumber dan perlu diperiksa kembali sebelum digunakan sebagai gambaran kondisi saat ini.

UKS perlu dikelola dengan memperhatikan keselamatan peserta didik dan batas layanan yang dapat diberikan oleh

sekolah. Apabila kondisi peserta didik memerlukan penanganan lebih lanjut, sekolah perlu menghubungi orang tua atau wali dan mengikuti prosedur rujukan yang sesuai.

c. Perpustakaan sekolah

Perpustakaan mendukung kegiatan belajar dengan menyediakan bahan bacaan dan sumber informasi. Perpustakaan juga dapat membantu peserta didik membangun kebiasaan membaca serta mengembangkan pengetahuan di luar materi yang dipelajari di kelas.

Naskah sumber mengutip ungkapan Ray Douglas Bradbury mengenai pentingnya perpustakaan. Ungkapan tersebut kemudian dijadikan pengantar untuk menekankan bahwa perpustakaan merupakan salah satu fasilitas penting di sekolah.

Perpustakaan sekolah mencakup ruang atau tempat, koleksi buku dan bahan pustaka lainnya, serta bahan informasi lain yang disediakan agar dapat dibaca, dipelajari, dibicarakan, atau dimanfaatkan. Perkembangan teknologi juga memungkinkan bahan informasi disajikan dalam berbagai bentuk, termasuk media digital dan audiovisual (Ahmad dkk., 2014, hlm. 3).

Pengelolaan perpustakaan perlu memperhatikan ketersediaan koleksi, penataan ruang, kebersihan, kenyamanan, dan kemudahan akses. Naskah sumber menyebutkan kebijakan dan alokasi dana tertentu bagi perpustakaan; angka maupun ketentuan tersebut sebaiknya

diverifikasi terhadap peraturan yang berlaku sebelum dicantumkan sebagai pedoman.

Dalam contoh yang dikemukakan penulis, sebuah perpustakaan sekolah di Jakarta memiliki lokasi yang strategis, fasilitas yang lengkap, dan ruang baca yang nyaman. Perpustakaan di Binjai juga digambarkan memiliki posisi yang mudah dijangkau peserta didik. Sementara itu, perpustakaan SMK Negeri 1 Beringin disebut ditata dengan rapi dan menarik, sehingga dapat digunakan peserta didik untuk membaca saat waktu istirahat.

Gambar 8.3. Perpustakaan SMK Negeri 1 Beringin yang ditata dengan rapi.
Sumber gambar: cantumkan sumber asli.

d. Transportasi sekolah

Transportasi sekolah dapat membantu peserta didik datang ke sekolah tepat waktu dan mengurangi beban orang tua yang harus mengantar mereka. Layanan ini juga dapat mendukung keselamatan dan keteraturan perjalanan, terutama bagi peserta didik yang tinggal jauh dari sekolah.

Sekolah yang menyediakan transportasi perlu mengelola layanan tersebut dengan memperhatikan keselamatan, jadwal, rute, serta kondisi kendaraan. Manfaatnya bukan hanya membantu kehadiran peserta didik, tetapi juga mengurangi kelelahan yang mungkin dialami selama perjalanan.

2. Ruang Lingkup Manajemen Layanan Khusus Sekolah

Masyhud (2014, hlm. 165) menjelaskan bahwa pengelolaan layanan khusus mencakup sejumlah kegiatan yang mendukung pelaksanaan pendidikan secara efektif dan efisien. Ruang lingkupnya meliputi:

merencanakan, menata, mengembangkan, dan memelihara fasilitas pusat sumber belajar (PSB);

merencanakan, menata, mengembangkan, dan memelihara perpustakaan sekolah;

merencanakan, menata, mengembangkan, dan memelihara program serta pelaksanaan UKS;

merencanakan, menata, mengembangkan, dan memelihara kafetaria atau warung sekolah agar memenuhi standar kesehatan;

merencanakan, menata, dan mengembangkan poliklinik sekolah apabila tersedia; dan

merencanakan, menata, mengembangkan, serta memelihara fasilitas lain—seperti transportasi sekolah dan asrama—agar dapat menunjang kegiatan pendidikan secara optimal.

C. Rangkuman

Manajemen layanan khusus merupakan bagian penting dari pengelolaan sekolah. Walaupun layanan tersebut tidak selalu berkaitan langsung dengan pembelajaran di kelas, keberadaannya dapat mendukung kesejahteraan peserta didik dan kelancaran kegiatan pendidikan.

Layanan khusus yang dibahas dalam bab ini meliputi UKS, kantin, perpustakaan, pusat sumber belajar, transportasi,

asrama, kafetaria atau warung sekolah, poliklinik, dan fasilitas pendukung lainnya. Pengelolaannya mencakup perencanaan, penataan, pengembangan, dan pemeliharaan. Semua layanan perlu diselenggarakan dengan mempertimbangkan kebutuhan peserta didik, kesehatan, keselamatan, kenyamanan, serta kemampuan sekolah.

D. Evaluasi

Carilah informasi mengenai layanan-layanan khusus yang tersedia di sebuah sekolah. Setelah itu, lakukan analisis terhadap keberadaan dan pengelolaannya, lalu susun saran yang dapat mendukung perbaikannya. Kerjakan secara berkelompok.

BAGIAN 9 SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami hakikat supervisi pendidikan, mengenali permasalahan yang berkaitan dengan supervisi, menjelaskan ragam dan teknik supervisi, serta menguraikan tujuan pelaksanaannya.

B. Materi Pembelajaran

1. Hakikat Supervisi

Sebelum membahas supervisi pendidikan lebih jauh, perlu dipahami terlebih dahulu asal-usul istilahnya. Secara etimologis, *supervision* berasal dari bahasa Inggris dan

bermakna pengawasan. Orang yang melaksanakan supervisi disebut *supervisor*, sedangkan pihak yang menerima supervisi disebut *supervisee* atau subjek supervisi.

Secara morfologis, istilah *supervision* tersusun dari kata *super* yang berarti "di atas" dan *vision* yang berkaitan dengan pandangan atau pengamatan. Dalam penggunaannya, istilah ini sering dikaitkan dengan kegiatan mengamati dan membimbing dari posisi tanggung jawab yang lebih luas. Namun, makna tersebut perlu dipahami dalam konteks pendidikan: supervisi bukan sekadar memeriksa pekerjaan dari atas, melainkan juga membantu meningkatkan mutu pembelajaran.

Danim dan Khairil (2010, hlm. 152) menjelaskan bahwa supervisi di sekolah dilakukan oleh personel sekolah bersama orang dewasa dan perangkat pendukung untuk menjaga atau memperbaiki pengelolaan sekolah sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai.

Beberapa ahli memberikan penjelasan tentang supervisi pendidikan sebagai berikut.

Ben M. Harris. Dalam *Supervisor Behavior in Education* (1975), Harris memandang supervisi sebagai tindakan personel sekolah yang bekerja bersama orang dewasa dan berbagai alat atau sumber daya untuk mempertahankan atau mengubah pengelolaan sekolah demi memengaruhi pencapaian tujuan instruksional.

William H. Burton. Dalam *Supervision: A Social Process*

(1955), Burton menggambarkan supervisi sebagai bantuan teknis profesional yang berfokus pada pengkajian dan perbaikan bersama atas faktor-faktor yang memengaruhi pertumbuhan serta perkembangan peserta didik.

Ngalim Purwanto dkk. Dalam *Administrasi Pendidikan* (1979), supervisi dijelaskan sebagai kegiatan pembinaan yang direncanakan untuk membantu guru dan pegawai sekolah lainnya melaksanakan tugas secara efektif.

Ametembun. Dalam *Supervisi Pendidikan* (1975), supervisi pendidikan dijelaskan sebagai pembinaan yang ditujukan untuk memperbaiki keadaan pendidikan dan meningkatkan mutu proses belajar-mengajar secara umum.

Dalam *Carter Good's Dictionary of Education*, sebagaimana dikutip Mulyasa (2007, hlm. 155), supervisi mencakup berbagai usaha pejabat sekolah untuk membimbing guru dan tenaga kependidikan dalam memperbaiki pengajaran. Upaya tersebut dapat meliputi pemberian dorongan bagi perkembangan profesional guru, peninjauan tujuan pendidikan, pemilihan atau penyempurnaan bahan dan metode pengajaran, serta evaluasi pembelajaran.

Adam dan Dickey (1959), sebagaimana dikutip Danim dan Khairil (2010, hlm. 153), menggambarkan supervisi sebagai program yang dirancang untuk memperbaiki pengajaran. Boardman dkk., dalam sumber yang sama, menekankan bahwa supervisi merupakan upaya mengembangkan guru, baik secara individu maupun kelompok, agar semakin

memahami tugas pengajaran dan mampu menjalankan fungsi mengajar secara efektif. Dengan begitu, guru dapat mendukung perkembangan peserta didik secara berkelanjutan dan berpartisipasi dalam kehidupan masyarakat modern.

Wilelm Mantja (2007), sebagaimana dikutip Danim dan Khairil (2010, hlm. 153), mendefinisikan supervisi sebagai kegiatan supervisor untuk meningkatkan proses belajar-mengajar. Secara ringkas, tujuan supervisi dapat dipahami sebagai peningkatan profesionalitas guru dan mutu pendidikan.

Dalam pemakaian sehari-hari, supervisi kadang disamakan dengan pengarahan atau *directing* (Sutisna, 1989, dikutip dalam Yasaratodo Wau dkk., 2012, hlm. 190). Dalam pendidikan, supervisi merupakan layanan kepada guru dan tenaga pendidikan lainnya, baik secara individu maupun kelompok, untuk memperbaiki situasi belajar-mengajar agar tujuan belajar peserta didik dapat tercapai secara optimal (Yasaratodo Wau dkk., 2012, hlm. 195).

Dengan demikian, supervisi pendidikan merupakan proses pembinaan profesional terhadap guru dan personel pendidikan lainnya. Proses ini membantu mereka merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran, sekaligus memperbaiki kondisi yang menunjang pendidikan. Guru tidak menjadi satu-satunya pihak yang bertanggung jawab atas mutu pembelajaran;

pimpinan sekolah dan supervisor juga memiliki peran dalam menyediakan dukungan serta mengembangkan program pendidikan.

Supervisi berupaya meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran dengan memperhatikan berbagai unsur yang berpengaruh, seperti guru, sarana dan prasarana, kurikulum, sistem pembelajaran, serta penilaian. Supervisor turut membantu guru dan kepala sekolah mengembangkan profesionalitas secara bertahap dan berkelanjutan (Diding Nurdin dan Imam Sibaweh, 2015, hlm. 97).

Dalam pelaksanaannya, supervisi dapat memiliki fungsi penilaian atau evaluasi, pengkajian atau penelitian, dan perbaikan. Syaiful Sagala (2009, hlm. 251) mengemukakan beberapa fungsi supervisi pendidikan, antara lain mengoordinasikan kegiatan sekolah, melengkapi kepemimpinan sekolah, memperkaya pengalaman guru, mendorong inisiatif dan kreativitas, menyediakan penilaian berkelanjutan, menganalisis proses belajar-mengajar, memberikan pengetahuan kepada personel sekolah, mengintegrasikan tujuan pendidikan, serta membantu meningkatkan kemampuan mengajar.

Peran supervisi pendidikan bersifat korektif, preventif, konstruktif, dan kreatif. Pelaksanaannya tidak hanya memberi arahan, tetapi juga mendorong konsultasi, saran, dan bimbingan. Karena itu, supervisi sebaiknya dilakukan secara profesional dan kompeten, dengan perhatian pada

kebutuhan guru serta upaya pembaruan dalam pembelajaran.

Syaiful Sagala (2009, hlm. 252) menekankan pentingnya sistem supervisi yang efektif. Supervisi tersebut perlu membantu guru mengembangkan kemampuan profesionalnya, tidak diarahkan langsung kepada peserta didik, dan tidak hanya bersifat instruksi. Sebaliknya, supervisi perlu memberi dorongan, saran, dan bimbingan agar guru dapat memperbaiki pembelajaran.

2. Permasalahan Supervisi Pendidikan

Dalam ilustrasi pengalaman yang disampaikan penulis, seorang guru pernah meminta peserta didik duduk rapi, tidak membuat keributan, dan mengikuti arahan karena akan ada supervisi di sekolah. Guru tersebut tampak gelisah menjelang kedatangan supervisor, dengan harapan kunjungan berlangsung lancar dan tidak menemukan kendala.

Pengalaman tersebut menggambarkan persepsi supervisi sebagai kegiatan pemeriksaan atau pengawasan semata. Syaiful Sagala (2009, hlm. 253) menguraikan beberapa hal yang dapat menyebabkan pemahaman supervisi menjadi kurang tepat, yaitu:

supervisi dipersepsikan sebagai kegiatan *controlling* atau pengawasan, sehingga supervisor lebih banyak mengamati daripada membantu guru memperbaiki pengajaran;

guru menganggap bahwa kebutuhan supervisi berasal dari

pihak guru, padahal pelaksana supervisi juga memiliki tanggung jawab menjalankan tugas pembinaan;

supervisor mungkin belum memiliki kejelasan mengenai aspek yang perlu diamati dan dinilai, sementara guru pun tidak selalu mengetahui fokus pengamatan; akibatnya, pengumpulan data bisa tidak sistematis, terlalu subjektif, atau kurang jelas; dan

sebagian guru merasa tidak nyaman disupervisi, meskipun supervisi merupakan bagian dari proses pendidikan dan pekerjaan profesional.

Sagala (2009, hlm. 254) menilai bahwa peran supervisi dalam organisasi persekolahan dapat menjadi lemah, kurang efisien, atau tidak efektif apabila pelaksanaannya tidak sejalan dengan tujuan. Karena itu, supervisi perlu dilakukan oleh pihak yang profesional dan kompeten, serta memiliki pandangan yang luas mengenai kepemimpinan dan perbaikan pengajaran. Fokusnya perlu mencakup kebutuhan guru dan hal-hal yang mendukung pembelajaran, serta mendorong pembaruan.

Dalam pembahasan yang mengutip studi A. W. Strurges (1978), Sagala (2009, hlm. 254) menyebut adanya kesenjangan antara harapan terhadap supervisi dan praktik pelaksanaannya. Naskah sumber menyoroti bahwa, dalam praktik, tanggung jawab memperbaiki pengajaran terkadang lebih banyak dibebankan kepada guru. Hal ini perlu dicermati agar supervisi benar-benar berfungsi sebagai bantuan

profesional, bukan sekadar pemeriksaan administrasi.

3. Tujuan Supervisi Pendidikan

Peter F. Oliva, sebagaimana dikutip Syaiful Sagala (2009, hlm. 255), mengemukakan bahwa supervisi pendidikan antara lain bertujuan:

membantu guru mengembangkan proses belajar-mengajar;

membantu guru menerapkan kurikulum ke dalam pembelajaran; dan

membantu guru mengembangkan staf sekolah.

Sagala (2009, hlm. 256) menjelaskan bahwa supervisi juga bertujuan memperbaiki situasi dan proses belajar-mengajar dalam kerangka pencapaian tujuan pendidikan nasional. Secara umum, supervisi membantu guru meningkatkan kemampuan mengajar sehingga lebih mampu mendukung tercapainya tujuan belajar peserta didik.

Ametembun (1981), sebagaimana dikutip Sagala (2009, hlm. 157), merinci tujuan supervisi sebagai berikut:

membina kepala sekolah dan guru agar lebih memahami tujuan pendidikan serta peran sekolah dalam mewujudkannya;

memperluas kemampuan kepala sekolah dan guru dalam mempersiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang efektif;

membantu kepala sekolah dan guru mendiagnosis secara kritis kegiatan serta hasil pengajaran, lalu merancang perbaikannya;

meningkatkan pemahaman kepala sekolah, guru, dan warga sekolah lainnya tentang cara kerja yang demokratis dan menyeluruh, serta memperluas kesiapan mereka untuk saling membantu;

memperkuat motivasi guru untuk meningkatkan kinerja profesional;

membantu kepala sekolah menggerakkan pengembangan program pendidikan di sekolah;

melindungi pihak yang disupervisi dari tuntutan atau kritik masyarakat yang tidak wajar dan tidak sehat;

membantu kepala sekolah dan guru mengevaluasi kegiatan, sekaligus mengembangkan aktivitas serta kreativitas peserta didik;

menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekompakan antarguru; dan

membantu guru menyampaikan informasi yang tepat kepada masyarakat mengenai perkembangan sekolah.

4. Ragam Supervisi

Supervisi pendidikan dalam naskah ini dibagi menjadi dua jenis, yaitu supervisi akademik dan supervisi klinis.

Supervisi akademik merupakan kegiatan pembinaan yang diarahkan untuk memperbaiki kondisi personel dan material yang mendukung proses belajar-mengajar. Perbaikan tersebut diharapkan membantu tercapainya tujuan pendidikan.

Supervisi klinis berfokus pada pembinaan terhadap

kemampuan mengajar guru, termasuk perencanaan pembelajaran, keterampilan mengajar, dan hubungan sosial dalam pembelajaran (Diding Nurdin dan Imam Sibaweh, 2015, hlm. 97).

Danim dan Khairil (2010, hlm. 179) menjelaskan bahwa supervisi klinis merupakan bantuan profesional yang diberikan kepada guru yang menghadapi masalah dalam pembelajaran. Bantuan dilakukan melalui langkah-langkah sistematis, mulai dari perencanaan, pengamatan terhadap perilaku mengajar, analisis, hingga penentuan tindak lanjut. Karena berorientasi pada perbaikan, supervisi klinis bukanlah tindakan menghukum atau mendiagnosis penyakit, melainkan proses pendampingan profesional.

Tahapan supervisi klinis dalam naskah sumber meliputi:

Praobservasi. Supervisor dan guru berdialog untuk mengenali permasalahan atau aspek pembelajaran yang akan diamati dan diperbaiki.

Observasi. Supervisor mengamati guru mengajar sesuai fokus yang telah disepakati sebelumnya.

Analisis masalah. Supervisor dan guru membahas hasil pengamatan untuk memahami situasi pembelajaran.

Perumusan langkah perbaikan. Supervisor dan guru menyusun rencana tindak lanjut yang dapat membantu memperbaiki pembelajaran.

5. Teknik-Teknik Supervisi

Supervisor perlu memilih teknik supervisi yang sesuai

dengan tujuan pembinaan dan situasi di sekolah. Mulyasa (2007, hlm. 161) menyebutkan beberapa teknik yang dapat digunakan, di antaranya kunjungan dan observasi kelas, pembicaraan individual, diskusi kelompok, serta demonstrasi mengajar.

a. Kunjungan dan observasi kelas

Kunjungan dan observasi kelas membantu supervisor memperoleh gambaran langsung mengenai proses belajar-mengajar, termasuk kelebihan dan hal-hal yang masih perlu diperbaiki. Supervisor dapat mengamati kegiatan guru, penggunaan alat, metode, dan teknik mengajar, serta faktor lain yang berpengaruh terhadap pembelajaran.

Hasil pengamatan dapat dibahas bersama guru untuk memilih langkah perbaikan yang sesuai. Agar kegiatan ini bermanfaat, pengamatan perlu dipersiapkan dengan baik dan dilakukan secara cermat.

Naskah sumber membedakan tiga pola kunjungan dan observasi kelas:

kunjungan dilakukan tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada guru;

kunjungan dilakukan setelah guru diberi pemberitahuan; dan

kunjungan dilakukan atas undangan guru.

Setiap pola memiliki kelebihan dan kekurangan. Pemilihannya perlu disesuaikan dengan tujuan pengamatan dan kesepakatan yang dibutuhkan.

b. Pembicaraan individual

Kunjungan dan observasi kelas dapat dilengkapi dengan pembicaraan secara individual antara kepala sekolah atau supervisor dan guru. Pertemuan ini juga dapat dilakukan tanpa didahului observasi kelas apabila guru merasa membutuhkan bantuan.

Pembicaraan individual memberi kesempatan kepada supervisor untuk bekerja langsung bersama guru dalam memahami masalah yang berkaitan dengan proses belajar-mengajar. Percakapan hendaknya berlangsung secara terbuka dan berorientasi pada pemecahan masalah.

c. Diskusi kelompok

Diskusi kelompok atau pertemuan kelompok merupakan kegiatan yang melibatkan beberapa orang untuk bertukar informasi dan membahas masalah secara bersama. Bentuknya dapat berupa diskusi panel, seminar, lokakarya, konferensi, kelompok studi, kelompok kerja, atau kegiatan lain yang mendukung pembahasan persoalan pendidikan dan pengajaran.

Di sekolah, diskusi kelompok dapat dikembangkan melalui rapat untuk membahas berbagai masalah pembelajaran dan merumuskan tindak lanjut.

d. Demonstrasi mengajar

Demonstrasi mengajar adalah kegiatan memperagakan proses pembelajaran oleh seorang guru yang memiliki keterampilan tertentu. Guru lain dapat mengamati praktik tersebut dan mengambil pembelajaran yang relevan.

Kegiatan ini dapat menunjukkan cara menyajikan materi, memilih pendekatan dan metode, serta menggunakan media pembelajaran. Demonstrasi tidak dimaksudkan untuk menetapkan satu cara mengajar sebagai cara terbaik untuk semua situasi. Supervisor perlu memberi ruang bagi guru untuk mengamati, menilai, dan menyesuaikan praktik tersebut dengan tujuan pembelajaran masing-masing.

C. Rangkuman

Supervisi pendidikan merupakan proses pembinaan profesional untuk membantu guru dan personel sekolah meningkatkan mutu pembelajaran. Maknanya lebih luas daripada pengawasan: supervisi mencakup pendampingan, pengamatan, evaluasi, konsultasi, dan perencanaan perbaikan.

Pelaksanaan supervisi yang kurang tepat dapat menimbulkan kesan bahwa kegiatan ini hanya bertujuan mengontrol atau menilai guru. Agar supervisi bermanfaat, tujuan, fokus pengamatan, dan tindak lanjutnya perlu jelas. Guru juga perlu dilibatkan sebagai mitra dalam proses perbaikan.

Supervisi pendidikan bertujuan membantu guru mengembangkan pembelajaran, menerapkan kurikulum, meningkatkan profesionalitas, dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan. Ragam yang dibahas dalam bab ini adalah supervisi akademik dan supervisi klinis. Tekniknya antara lain kunjungan dan observasi kelas, pembicaraan individual,

diskusi kelompok, serta demonstrasi mengajar.

D. Evaluasi

Buatlah survei mengenai pelaksanaan supervisi pendidikan. Kerjakan secara berkelompok, lalu konsultasikan hasilnya dengan dosen pengampu.

BAGIAN 10
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan pengertian pemimpin dan kepemimpinan, menguraikan fungsi kepemimpinan, serta mengenali sejumlah teori dan tipe kepemimpinan. Mahasiswa juga diharapkan dapat mengaitkan konsep-konsep tersebut dengan praktik kepemimpinan di lembaga pendidikan.

B. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang mampu memengaruhi dan mengarahkan orang lain agar bekerja bersama untuk melaksanakan tugas tertentu. Pengaruh itu dapat bersumber dari jabatan resmi maupun dari kepercayaan, pengalaman, pengetahuan, atau pengakuan kelompok.

Wiryawan (2015, hlm. 9) membedakan pemimpin menjadi dua jenis:

Pemimpin formal, yaitu orang yang memperoleh kedudukan atau jabatan kepemimpinan dalam organisasi resmi berdasarkan aturan yang berlaku. Kepala sekolah dan rektor merupakan contoh pemimpin formal.

Pemimpin informal, yaitu orang yang tidak menduduki jabatan resmi, tetapi memiliki pengaruh dalam kelompok atau masyarakat. Tokoh agama, sesepuh, ahli ilmu, dan orang yang berpengalaman dapat menjadi pemimpin informal.

Kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan pemegang jabatan. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Proses tersebut melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi tempat keduanya berinteraksi. Karena itu, kepemimpinan juga menyangkut hubungan kerja, komunikasi, dukungan, pengambilan keputusan, dan pengembangan kelompok (Veithzal Rivai, 2005, hlm. 2–5).

Sejumlah ahli menjelaskan kepemimpinan dengan penekanan yang berbeda. Terry, misalnya, memandangnya sebagai kegiatan

memengaruhi orang agar bersedia bekerja menuju tujuan organisasi. Koontz dan Donnel menekankan upaya mengarahkan orang untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan bersama. Dari berbagai pandangan tersebut, kepemimpinan dapat dipahami sebagai proses interaksi yang mengarahkan potensi individu dan kelompok menuju sasaran yang disepakati.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan berarti kemampuan menggerakkan warga sekolah atau madrasah—termasuk guru, tenaga kependidikan, peserta didik, dan pihak terkait—agar bekerja secara terarah untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan yang efektif memperhatikan kebutuhan dan kemampuan warga organisasi, membangun kerja sama, serta menggunakan sumber daya secara bertanggung jawab.

Unsur-unsur kepemimpinan

Secara umum, kepemimpinan mencakup beberapa unsur berikut.

Proses

Kepemimpinan berlangsung melalui serangkaian interaksi, bukan hanya melalui satu tindakan sesaat. Hasilnya dipengaruhi oleh keadaan organisasi, kualitas pemimpin, kesiapan pengikut, dan situasi yang dihadapi.

Pemimpin

Setiap organisasi membutuhkan orang yang menjalankan fungsi memimpin. Pemimpin dapat ditetapkan melalui jabatan formal atau muncul karena memperoleh kepercayaan dari kelompok.

Visi

Pemimpin perlu memiliki gambaran mengenai keadaan yang hendak diwujudkan pada masa mendatang. Visi membantu organisasi menentukan arah dan prioritas.

Pengaruh

Pemimpin memengaruhi cara pandang, sikap, dan tindakan warga organisasi. Pengaruh yang sehat mendorong mereka bergerak menuju tujuan bersama.

Pengikut

Kepemimpinan melibatkan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Keberhasilan tidak hanya bergantung pada pemimpin, tetapi juga pada partisipasi dan kontribusi anggota.

Pencapaian visi

Kepemimpinan diarahkan untuk mewujudkan visi melalui sasaran, program, dan tindakan yang dapat dilaksanakan serta dievaluasi.

2. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan berperan dalam mengarahkan organisasi agar mampu bergerak menuju kinerja yang lebih baik. Syaiful Sagala (2015, hlm. 152–155) menguraikan beberapa fungsi kepemimpinan, di antaranya:

menumbuhkan kepercayaan dan loyalitas anggota;

menyampaikan gagasan agar dapat dipahami dan ditindaklanjuti;

memengaruhi anggota dengan pendekatan yang tepat;

mendorong perubahan dan perbaikan kinerja;

menangani persoalan organisasi secara cermat.

Wiryawan (2015, hlm. 64–80) menjelaskan fungsi kepemimpinan melalui sejumlah peran berikut.

Menciptakan visi

Pemimpin merumuskan arah masa depan yang dapat dipahami dan menjadi acuan kerja bersama.

Mengembangkan budaya organisasi

Pemimpin membantu membentuk nilai, kebiasaan, norma, dan cara kerja yang mendukung tujuan organisasi. Budaya tersebut perlu disosialisasikan dan diwujudkan dalam perilaku sehari-hari.

Membangun sinergi

Pemimpin menyatukan kontribusi orang dan unit kerja yang berbeda agar saling mendukung dalam mencapai sasaran.

Mendorong perubahan

Pemimpin menginisiasi dan mengarahkan perbaikan agar organisasi dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan keadaan baru.

Memotivasi anggota

Pemimpin membantu anggota menemukan dorongan untuk bekerja. Motivasi dapat berasal dari dalam diri, seperti minat dan tanggung jawab, maupun dari luar, seperti penghargaan atau pengakuan.

Memberdayakan anggota

Pemberdayaan memberikan ruang, sumber daya, dan kepercayaan kepada anggota agar mampu mengambil tanggung jawab dan mengembangkan kapasitasnya.

Mewakili organisasi

Pemimpin bertindak sebagai wakil organisasi dalam hubungan dengan pihak lain. Perilaku pemimpin juga dapat menjadi cerminan nilai dan identitas organisasi.

Mengelola konflik

Pemimpin mengenali sumber konflik, mempertemukan pihak-pihak terkait, dan mengupayakan penyelesaian yang tidak merusak kerja sama.

Mengembangkan organisasi pembelajar

Pemimpin mendorong organisasi dan anggotanya untuk terus belajar, meninjau pengalaman, memperbaiki praktik, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan.

3. Teori Kepemimpinan

Berbagai teori kepemimpinan berusaha menjelaskan bagaimana seseorang dapat memimpin dan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya. Beberapa teori yang dibahas dalam materi ini adalah sebagai berikut.

a. Teori sifat

Teori sifat berpandangan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan karakteristik pribadi pemimpin. Kajian ini mencoba mengenali sifat atau kualitas yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan. Namun, sifat tertentu saja tidak menjamin seseorang akan selalu berhasil memimpin; keberhasilan juga dipengaruhi oleh pengikut dan situasi.

Tabel 10.1. Daftar sifat kepemimpinan menurut Brit

Aspek	Contoh sifat
Fisik dan energi	Tinggi badan, kondisi fisik prima, energik
Kepribadian dan emosi	Penyesuaian emosi, percaya diri, integritas, adaptabilitas
Orientasi kerja	Orientasi pada tujuan, ambisi, kebutuhan berprestasi, ketekunan, inisiatif
Hubungan sosial	Sensitivitas, keterampilan sosial, kooperatif
Kemampuan berpikir	Pengetahuan, persepsi, ingatan, imajinasi, kreativitas
Karakter pendukung	Rasa tanggung jawab, keyakinan, humor, keterampilan mengajar dan teknis

Sumber: Education Management, dikutip dalam Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2010, hlm. 286).

Sejumlah pandangan lain mengemukakan kualitas yang dianggap penting bagi pemimpin. Gagasan Sosrokartono menekankan nilai dan falsafah hidup; Ki Hajar Dewantara dikenal dengan prinsip *ing ngarsa sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*; sedangkan Ruslan Abdul Gani mengaitkan kepemimpinan dengan watak, kepribadian, jiwa, ilmu pengetahuan, kecakapan, dan tingkah laku. Jhon D. Millet menyoroti kemampuan memahami organisasi secara menyeluruh, mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, dan bertindak jujur.

b. Teori perilaku

Teori perilaku memusatkan perhatian pada tindakan pemimpin

yang dapat diamati dan dipelajari. Dalam pendekatan ini, kepemimpinan dipahami sebagai proses yang terbentuk melalui perilaku pemimpin, respons pengikut, dan pengaruh situasi lingkungan.

c. Teori tiga dimensi

Teori tiga dimensi yang dikaitkan dengan W. J. Reddin melihat perilaku kepemimpinan melalui tiga orientasi:

orientasi pada tugas;

orientasi pada hubungan kerja;

orientasi pada hasil atau efektivitas.

Perpaduan ketiga orientasi tersebut dapat menghasilkan gaya yang berbeda, bergantung pada keadaan dan tingkat efektivitasnya. Materi sumber juga menyebut sejumlah gaya, seperti *executive*, *developer*, *benevolent autocrat*, *bureaucrat*, *compromiser*, *missionary*, dan *deserter*. Istilah serta pengelompokan gaya ini sebaiknya dicocokkan kembali dengan sumber rujukan sebelum diterbitkan.

d. Teori kepemimpinan situasional

Teori kepemimpinan situasional yang dikaitkan dengan Paul Hersey dan Ken Blanchard berpendapat bahwa gaya memimpin perlu disesuaikan dengan keadaan. Pemimpin mempertimbangkan kebutuhan tugas, kemampuan, kesiapan, dan karakteristik orang yang dipimpin. Dengan demikian, tidak ada satu gaya yang selalu paling tepat untuk semua kondisi.

e. Teori *Managerial Grid*

Teori *Managerial Grid* dikembangkan oleh Robert R. Blake dan

Jane S. Mouton, kemudian dikembangkan lebih lanjut bersama Anne Adams McCanse. Dalam materi sumber, konsep ini dihubungkan dengan tiga unsur kepemimpinan yang disebut *three R's*:

Resources (R1): sumber daya, termasuk pengetahuan, keterampilan, motivasi, dana, dan sarana.

Relationship (R2): hubungan dan interaksi kerja antara anggota organisasi.

Result (R3): hasil yang dicapai melalui kontribusi sumber daya dan kerja sama.

Kepemimpinan yang efektif berupaya mengelola sumber daya, membangun hubungan kerja yang sehat, dan menghasilkan capaian organisasi. Dalam lembaga pendidikan, ketiga unsur tersebut dapat diterapkan dengan mengembangkan kompetensi warga sekolah, membangun kerja sama dengan berbagai pihak, dan menilai hasil program secara terukur.

4. Tipe Kepemimpinan

Veithzal Rivai dan Sylviana Murni (2010, hlm. 288) menyebut beberapa tipe kepemimpinan berikut.

a. Tipe otokratis

Pemimpin otokratis cenderung memusatkan keputusan pada dirinya sendiri. Ia dapat memandang organisasi sebagai miliknya, kurang terbuka terhadap kritik dan saran, serta menggunakan perintah dan pengendalian secara kuat. Jika diterapkan secara berlebihan, pola ini dapat membatasi partisipasi anggota.

b. Tipe militeristik

Tipe ini ditandai dengan penggunaan instruksi dan penekanan pada hierarki, kepangkatan, formalitas, serta disiplin. Jika terlalu kaku, kepemimpinan semacam ini dapat mengurangi dialog dan inisiatif anggota.

c. Tipe paternalistik

Pemimpin paternalistik cenderung memperlakukan anggota seperti anak yang perlu dilindungi dan diarahkan. Ia dapat terlalu banyak mengambil keputusan sendiri serta kurang memberi kesempatan kepada anggota untuk berinisiatif dan mengembangkan diri.

d. Tipe karismatik

Pemimpin karismatik memiliki daya tarik dan pengaruh pribadi yang kuat. Para pengikut dapat merasa terinspirasi dan terdorong untuk mendukungnya. Pengaruh tersebut perlu diarahkan pada tujuan organisasi dan dijalankan secara bertanggung jawab.

e. Tipe demokratis

Pemimpin demokratis mengajak anggota berpartisipasi dalam proses kerja dan pengambilan keputusan. Ia terbuka terhadap saran dan kritik, menekankan kerja sama, serta memberikan keleluasaan yang disertai tanggung jawab. Pendekatan ini tidak berarti menghilangkan peran pemimpin, melainkan mengembangkan keterlibatan dan rasa memiliki di antara anggota.

5. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah menjalankan kepemimpinan dalam konteks

pendidikan. Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah menyebutkan sejumlah kompetensi yang perlu dimiliki kepala sekolah. Sumber yang diberikan memuat kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Karena aturan dan kerangka kompetensi dapat berubah, status serta ketepatan rujukan regulasi tersebut perlu diperiksa kembali sebelum naskah diterbitkan.

Kepala sekolah juga merupakan guru yang memperoleh tugas tambahan. Oleh karena itu, kepemimpinannya perlu memadukan pemahaman terhadap pembelajaran dengan kemampuan mengelola organisasi sekolah.

6. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Sebagai manajer, kepala sekolah bertanggung jawab mengarahkan kegiatan sekolah dan mengelola sumber daya agar tujuan pendidikan tercapai. Fungsi manajemen yang disebut dalam materi meliputi:

Merencanakan: menetapkan tujuan, program, langkah kerja, pelaksana, dan waktu pelaksanaan.

Mengorganisasikan: membagi tugas dan tanggung jawab serta mengatur sumber daya dan hubungan kerja.

Memimpin: membimbing, mengarahkan, dan memotivasi warga sekolah dalam menjalankan tugas.

Mengendalikan: memantau pelaksanaan, mengenali penyimpangan, dan melakukan tindak lanjut atau perbaikan.

Keterampilan manajerial

Hersey, sebagaimana dikutip dalam Wahjosumidjo (2005, hlm. 100–102), mengelompokkan keterampilan manajerial ke dalam tiga bidang.

Keterampilan teknis (*technical skills*): pengetahuan tentang metode, proses, prosedur, serta kemampuan menggunakan sarana yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu.

Keterampilan manusiawi (*human skills*): kemampuan memahami orang lain, membangun komunikasi, bekerja sama, dan menjaga hubungan kerja.

Keterampilan konseptual (*conceptual skills*): kemampuan melihat organisasi secara menyeluruh, menganalisis persoalan, memahami hubungan antarbagian, serta merumuskan arah dan pemecahan masalah.

Tingkat kebutuhan terhadap keterampilan tersebut dapat berbeda menurut posisi manajerial. Akan tetapi, kepala sekolah perlu memadukan ketiganya agar dapat mengelola program, warga sekolah, dan sumber daya secara efektif.

7. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Tugas administrasi kepala sekolah berkaitan dengan pencatatan, penyusunan, pengelolaan, dan pendokumentasian program serta kegiatan sekolah. Mulyasa (2005, hlm. 107–110) mengaitkan tugas tersebut dengan beberapa bidang berikut:

Administrasi kurikulum dan pembelajaran, termasuk pengelolaan data pembelajaran dan bimbingan.

Administrasi peserta didik, termasuk pencatatan data peserta didik dan kegiatan ekstrakurikuler serta komunikasi dengan

orang tua.

Administrasi personalia, yang mencakup data guru dan tenaga kependidikan.

Administrasi sarana dan prasarana, seperti data gedung, ruang, perabot, buku, laboratorium, dan bengkel.

Administrasi keuangan, meliputi pencatatan dana sekolah, dana pemerintah, bantuan, serta sumber pendanaan lain.

Pengelolaan administrasi yang tertib mendukung keterbukaan informasi, kelancaran koordinasi, dan pertanggungjawaban program sekolah.

8. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Supervisi pendidikan bertujuan membantu peningkatan mutu proses pembelajaran dan kinerja tenaga kependidikan. Kepala sekolah dapat menjalankan fungsi supervisi dengan memperhatikan kebutuhan guru, memberikan dukungan profesional, dan mendorong perbaikan secara berkelanjutan.

Supervisi klinis, sebagaimana dirangkum dari Mulyasa (2009, hlm. 112), memiliki beberapa ciri: supervisi berbentuk bantuan, dilakukan dengan kesepakatan bersama, menggunakan instrumen atau metode observasi yang disiapkan, serta diikuti pembahasan hasil pengamatan. Prosesnya berlangsung secara terbuka dan memberi ruang bagi guru untuk menyampaikan pandangan.

Tahapan supervisi klinis yang disebut dalam materi meliputi:

pertemuan awal untuk menyepakati fokus dan tujuan;

pengamatan terhadap kegiatan pembelajaran;

pemberian umpan balik dan penguatan;

tindak lanjut untuk mendukung perbaikan secara berkelanjutan.

Dalam menjalankan supervisi, kepala sekolah perlu mengembangkan hubungan konsultatif dan kolegial, melibatkan guru, serta menjadikan hasil pengamatan sebagai dasar pembinaan profesional.

Teknik supervisi

Beberapa teknik yang dapat digunakan kepala sekolah antara lain:

Diskusi kelompok

Guru dan tenaga terkait membahas persoalan sekolah, misalnya pengembangan kompetensi guru atau temuan observasi. Diskusi diarahkan untuk merumuskan pemahaman dan tindak lanjut bersama.

Kunjungan kelas

Kepala sekolah mengamati pembelajaran secara langsung untuk memperoleh informasi mengenai metode mengajar, penggunaan media, partisipasi peserta didik, dan pencapaian pembelajaran. Kunjungan sebaiknya dilaksanakan dengan pemberitahuan dan sesuai program yang telah disepakati.

Pembicaraan individual

Kepala sekolah berdialog dengan guru untuk memberikan konsultasi dan dukungan terkait pembelajaran maupun pengembangan profesional. Percakapan individual dapat membantu membahas persoalan secara lebih terarah.

Simulasi pembelajaran

Guru atau kepala sekolah mendemonstrasikan pembelajaran sebagai bahan refleksi dan diskusi. Rekaman video juga dapat digunakan untuk mengamati kembali proses pembelajaran, dengan tetap memperhatikan persetujuan, etika, dan perlindungan privasi pihak yang direkam.

Gambar 10.1. Proses kepemimpinan *three R's*
Sumber: Blake dan McCanse (1991), dikutip dalam Wirawan (2014, hlm. 358).

Gambar 10.2. Tugas kepala sekolah sebagai manajer
Sumber: Wahjosumidjo (2005, hlm. 96).

Gambar 10.3. Tiga macam keterampilan manajerial
Sumber: Hersey, dikutip dalam Wahjosumidjo (2005, hlm. 100).

Gambar 10.4. Contoh supervisi melalui video
Sumber: Praktik yang Baik: Manajemen dan Tata Kelola di SD/MI dan SMP/MTs (2015, hlm. 30).

Catatan: berkas gambar tidak disertakan dalam materi yang dikirim. Keterangan gambar dipertahankan berdasarkan teks sumber; gambar, isi visual, dan hak penggunaannya perlu dilengkapi atau diperiksa sebelum penerbitan.

C. Rangkuman

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan mengarahkan orang lain. Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi untuk mencapai tujuan bersama. Dalam lembaga pendidikan, proses ini mencakup perumusan visi, pengembangan budaya kerja, pembentukan sinergi,

pemberdayaan warga sekolah, pengelolaan konflik, dan perbaikan organisasi.

Kajian kepemimpinan mencakup beberapa pendekatan, seperti teori sifat, teori perilaku, teori tiga dimensi, teori situasional, dan *Managerial Grid*. Tipe kepemimpinan yang dibahas meliputi otokratis, militeristik, paternalistik, karismatik, dan demokratis. Tidak ada satu tipe yang selalu sesuai bagi setiap keadaan; penerapannya perlu mempertimbangkan tujuan, karakteristik anggota, serta konteks organisasi.

Kepala sekolah menjalankan sejumlah peran sekaligus: sebagai pemimpin, manajer, administrator, dan supervisor. Dalam menjalankan peran manajerial, kepala sekolah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan kegiatan sekolah. Dalam menjalankan administrasi, ia mengelola data dan dokumen berbagai bidang. Sebagai supervisor, ia memberikan bantuan profesional kepada guru melalui kegiatan yang kolaboratif, terencana, dan berorientasi pada perbaikan pembelajaran.

D. Evaluasi

Buatlah makalah mengenai **kepemimpinan pendidikan**. Gunakan format atau templat makalah yang tersedia di LMS.

BAGIAN 11 PERAN GURU SEBAGAI MANAJER

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan mampu:

menjelaskan pengertian guru dan kompetensi guru;

menguraikan berbagai peran guru dalam pembelajaran, termasuk peran sebagai manajer;

menjelaskan fungsi manajerial guru dalam mengelola pembelajaran; dan

menganalisis kompetensi guru melalui peta konsep atau

instrumen analisis yang relevan.

B. Materi Pembelajaran

1. Pengertian Guru

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menempatkan guru sebagai tenaga profesional pada jenjang pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Undang-undang tersebut mendefinisikan guru sebagai pendidik profesional yang tugas utamanya mencakup mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

Secara umum, tugas guru tidak terbatas pada penyampaian materi. Guru juga membantu peserta didik mengembangkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai-nilai yang diperlukan dalam kehidupannya. Dengan demikian, pekerjaan guru memadukan tanggung jawab pedagogis, profesional, sosial, dan moral.

Kompetensi merupakan salah satu landasan penting bagi pelaksanaan tugas profesional tersebut. Johnson, sebagaimana dikutip dalam Sanjaya, mengartikan kompetensi sebagai perilaku rasional yang memungkinkan seseorang mencapai tujuan sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Dalam konteks pendidikan, kompetensi guru tampak pada kemampuan melaksanakan tanggung jawab secara tepat, bertanggung jawab, dan layak di hadapan peserta didik, masyarakat, serta profesinya.

2. Peran Guru

Dalam kegiatan pendidikan, guru menjalankan sejumlah peran yang saling berkaitan. Peran-peran tersebut meliputi:

Fasilitator, yaitu menyediakan dukungan, sumber, dan kondisi yang membantu peserta didik belajar.

Pembimbing, yaitu mendampingi peserta didik ketika menghadapi kesulitan belajar maupun perkembangan diri.

Penyedia lingkungan belajar, yakni menciptakan suasana yang aman, tertib, menantang, dan mendorong keterlibatan peserta didik.

Model atau teladan, yaitu menunjukkan perilaku dan sikap yang patut dicontoh.

Motivator, yakni membangkitkan minat, usaha, dan ketekunan peserta didik.

Pengarah perkembangan kognitif, yaitu membantu peserta didik mengembangkan pengetahuan dan kemampuan berpikir.

Manajer pembelajaran, yaitu mengelola kegiatan belajar agar berlangsung terarah dan tujuan pembelajaran dapat dicapai.

Sumber belajar, yaitu menjadi salah satu rujukan pengetahuan sekaligus mengarahkan peserta didik kepada sumber lain yang relevan.

Daftar tersebut menunjukkan bahwa tugas guru mencakup lebih dari sekadar mengajar. Guru mengelola situasi belajar,

membangun hubungan yang mendukung perkembangan peserta didik, serta menilai ketercapaian tujuan pembelajaran.

Gambar 11.1. Berbagai Peran Guru

Peran: fasilitator, pembimbing, penyedia lingkungan belajar, model, motivator, pengarah perkembangan kognitif, manajer, dan sumber belajar.

Sumber: Diadaptasi dari Wina Sanjaya (2005, hlm. 147).

a. Guru sebagai Pelatih

Dalam peran sebagai pelatih, guru membantu peserta didik menguasai pengetahuan dan keterampilan melalui latihan yang terarah. Guru memberikan bimbingan, kesempatan berlatih, umpan balik, serta dorongan agar peserta didik mampu meningkatkan kemampuannya. Seperti seorang pelatih, guru perlu menyesuaikan latihan dengan kemampuan dan kebutuhan peserta didik.

b. Guru sebagai Konselor

Guru juga dapat menjadi pendamping yang membantu peserta didik memahami masalah dan menemukan langkah yang tepat. Dalam menjalankan peran ini, guru perlu membangun hubungan yang menghargai peserta didik, menjaga kerahasiaan sesuai ketentuan yang berlaku, serta mengetahui batas kompetensi dan kewenangannya. Apabila masalah memerlukan layanan khusus, guru perlu merujuk peserta didik kepada tenaga

profesional yang sesuai.

c. Guru sebagai Manajer Belajar

Sebagai manajer belajar, guru mengelola proses pembelajaran dengan merencanakan kegiatan, mengatur sumber belajar, memfasilitasi interaksi, dan memantau kemajuan peserta didik. Pengelolaan yang baik tidak hanya mengutamakan ketertiban kelas, tetapi juga memastikan bahwa kegiatan belajar memberi ruang bagi partisipasi, kemandirian, dan perkembangan setiap peserta didik.

Sanjaya menekankan bahwa pusat pembelajaran adalah peserta didik, bukan guru. Karena itu, pengelolaan pembelajaran seharusnya mendukung peserta didik agar aktif belajar, sedangkan guru merancang dan mengarahkan kondisi yang memungkinkan proses tersebut berlangsung.

Dalam fungsi manajerialnya, guru menjalankan empat kegiatan utama:

merencanakan pembelajaran;
mengorganisasikan sumber dan kegiatan belajar;
memimpin atau mengarahkan proses pembelajaran; dan
mengawasi serta mengevaluasi pelaksanaannya.
Gambar 11.2. Fungsi Guru sebagai Manajer
Fungsi: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan

mengawasi.

Sumber: Diadaptasi dari Wina Sanjaya (2008, hlm. 150).

Fungsi Perencanaan

Perencanaan membantu guru memperkirakan kebutuhan belajar, menetapkan tujuan, menyusun materi dan kegiatan, mengalokasikan waktu, serta memilih sumber dan strategi pembelajaran. Rencana yang baik memberi arah bagi pembelajaran sekaligus menyediakan dasar untuk menilai kemajuan peserta didik. Rencana tersebut perlu cukup terstruktur, tetapi tetap dapat disesuaikan dengan kondisi nyata di kelas.

Fungsi Pengorganisasian

Pengorganisasian mencakup penataan peserta didik, materi, waktu, media, dan sumber belajar agar kegiatan berlangsung teratur serta mendukung tujuan pembelajaran. Guru dapat mengatur kegiatan secara individu, berpasangan, kelompok, atau klasikal sesuai dengan tujuan dan kebutuhan peserta didik.

Fungsi Memimpin

Dalam fungsi memimpin, guru mengarahkan, membimbing, mendorong, dan memotivasi peserta didik. Kepemimpinan guru juga terlihat dalam upayanya membangun suasana kelas yang kondusif, menjaga hubungan yang saling menghormati, serta membantu peserta didik bertanggung jawab atas proses

belajarnya.

Fungsi Mengawasi dan Mengevaluasi

Pengawasan dilakukan untuk memantau apakah kegiatan berjalan sesuai rencana dan apakah peserta didik memperoleh dukungan yang diperlukan. Evaluasi menyediakan informasi tentang proses maupun hasil belajar. Informasi itu dapat digunakan untuk memperbaiki pembelajaran, merancang tindak lanjut, dan membantu peserta didik memahami perkembangan serta kebutuhan belajarnya.

Evaluasi tidak hanya dilakukan melalui tes. Guru dapat menggunakan beragam cara, seperti pengamatan, tugas, proyek, percakapan, portofolio, dan penilaian diri. Penilaian sebaiknya dilakukan secara terbuka, menggunakan kriteria yang jelas, serta mempertimbangkan perkembangan peserta didik secara menyeluruh.

3. Kompetensi Guru

Kompetensi dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas secara memadai dalam kondisi tertentu. Bagi guru, kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku profesional yang dibutuhkan untuk mendukung pembelajaran dan perkembangan peserta didik.

Dalam kerangka yang umum digunakan di Indonesia, kompetensi guru terdiri atas empat ranah: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Uraian berikut merangkum pokok-pokok yang tercantum dalam bahan sumber. Rumusan indikator dan acuan regulasinya perlu diperiksa kembali terhadap ketentuan yang berlaku sebelum naskah diterbitkan.

Gambar 11.3. Empat Ranah Kompetensi Guru
Kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional.

3.1 Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik berkenaan dengan kemampuan guru memahami peserta didik serta merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran. Kompetensi ini juga meliputi upaya membantu peserta didik mengembangkan potensinya.

Pokok kemampuan pedagogik yang dibahas dalam bahan sumber meliputi:

memahami karakteristik peserta didik;
memahami teori belajar dan prinsip pembelajaran;
mengembangkan kurikulum atau rancangan pembelajaran;
menyelenggarakan pembelajaran yang mendidik;
memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung pembelajaran;
memfasilitasi pengembangan potensi peserta didik;

berkomunikasi secara efektif dengan peserta didik; serta

merencanakan dan melaksanakan penilaian, evaluasi, dan tindak lanjut pembelajaran.

Dalam penerapannya, guru perlu memperhatikan perkembangan peserta didik, termasuk aspek pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Pemahaman terhadap karakteristik dan kebutuhan belajar peserta didik membantu guru menentukan pendekatan yang lebih sesuai.

3.2 Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian berkaitan dengan kualitas pribadi yang mendukung pelaksanaan tugas pendidikan. Guru diharapkan memiliki kepribadian yang matang, stabil, berakhlak mulia, berwibawa, dan dapat menjadi teladan.

Indikator yang dicantumkan dalam bahan sumber mencakup:

bertindak sesuai norma hukum, sosial, dan etika profesi;

menunjukkan kemandirian dan tanggung jawab;

bersikap terbuka serta mampu melakukan refleksi diri;

menunjukkan akhlak dan perilaku yang patut diteladani; dan

menampilkan sikap yang mendukung perkembangan positif peserta didik.

Dalam pendidikan Islam, kompetensi kepribadian juga terkait dengan tanggung jawab moral dan keteladanan. Guru

tidak hanya menyampaikan nilai, tetapi diharapkan memperlihatkan penerapannya dalam perilaku sehari-hari.

3.3 Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga kependidikan, orang tua atau wali, serta masyarakat.

Kemampuan ini dapat tampak melalui:

komunikasi lisan dan tulisan yang jelas dan santun;

pemanfaatan teknologi komunikasi secara fungsional;

hubungan kerja yang baik dengan peserta didik dan rekan kerja;

sikap menghormati perbedaan dan kedudukan orang lain;

kerja sama dengan keluarga serta masyarakat untuk kepentingan pendidikan; dan

perilaku yang inklusif, objektif, dan tidak diskriminatif.

Kompetensi sosial mendukung terciptanya hubungan yang sehat di lingkungan pendidikan. Hubungan tersebut penting agar komunikasi mengenai kebutuhan dan perkembangan peserta didik dapat berlangsung dengan baik.

3.4 Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional berkaitan dengan penguasaan

materi pelajaran secara luas dan mendalam, termasuk struktur serta metode keilmuan yang mendukung bidang studi yang diajarkan. Guru juga perlu memahami kurikulum, mengembangkan materi pembelajaran, serta menghubungkan konsep yang dipelajari dengan konteks yang relevan.

Pokok kompetensi profesional dalam bahan sumber mencakup kemampuan untuk:

menguasai materi dan substansi bidang studi;

memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang terkait;

mengembangkan materi secara kreatif dan sesuai kebutuhan pembelajaran;

menggunakan media dan sumber belajar secara tepat;

menilai hasil pembelajaran dan menggunakan hasilnya untuk perbaikan; serta

terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan profesional.

Profesionalisme tidak berhenti pada penguasaan materi. Guru juga perlu menjaga integritas, memenuhi tanggung jawab profesi, dan terus belajar mengikuti perkembangan bidang ilmu dan pendidikan.

4. Guru dan Profesionalisme

Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan

Dosen menjelaskan kedudukan guru sebagai tenaga profesional. Pengakuan tersebut berkaitan dengan pemenuhan persyaratan dan ketentuan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan, termasuk sertifikat pendidik.

Profesionalisme guru bukan semata-mata ditentukan oleh pengakuan formal. Profesionalisme juga tampak dalam kualitas kerja, tanggung jawab, komitmen terhadap mutu pendidikan, kemampuan memperbarui kompetensi, dan kesediaan melakukan refleksi serta perbaikan.

Dalam naskah sumber, profesionalisme dijabarkan melalui beberapa unsur, antara lain nilai dan etika, sikap profesional, kebiasaan mengembangkan diri, penguasaan pengetahuan, serta keterampilan dalam menjalankan tugas. Unsur-unsur ini dapat dipahami sebagai aspek yang saling mendukung: pengetahuan membantu guru mengambil keputusan, keterampilan memungkinkan keputusan diterapkan, sedangkan nilai dan etika menjadi pedoman dalam penggunaannya.

Guru juga perlu memelihara komitmen untuk belajar sepanjang hayat melalui kegiatan pengembangan profesional yang sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian, kompetensi tidak dipandang sebagai sesuatu yang selesai sekali diperoleh, melainkan terus dibangun melalui pengalaman, refleksi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

Gambar 11.4. Praktik Calon Guru Menggunakan Media Pembelajaran

Catatan: gambar belum disertakan dalam materi yang diterima. Lengkapi dengan gambar yang sumber dan izin penggunaannya jelas.

C. Rangkuman

Guru adalah pendidik profesional yang bertugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Dalam menjalankan tugasnya, guru memiliki sejumlah peran, antara lain sebagai fasilitator, pembimbing, penyedia lingkungan belajar, teladan, motivator, sumber belajar, dan manajer pembelajaran.

Sebagai manajer pembelajaran, guru merencanakan kegiatan, mengorganisasikan sumber dan proses belajar, memimpin pembelajaran, serta memantau dan mengevaluasi pelaksanaannya. Seluruh fungsi tersebut sebaiknya diarahkan pada terciptanya pembelajaran yang mendukung perkembangan peserta didik.

Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Keempatnya saling melengkapi dan mendukung kualitas pembelajaran serta tanggung jawab guru sebagai pendidik profesional.

D. Evaluasi

Buatlah analisis SWOT mengenai kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional seorang guru. Gunakan contoh atau data yang relevan, dan jelaskan dasar penilaian Anda.

Lakukan wawancara dengan seorang guru mengenai penerapan keempat ranah kompetensi tersebut. Susun pertanyaan wawancara secara etis, rangkum temuan secara sistematis, lalu presentasikan hasilnya di kelas.

Catatan Penyuntingan dan Verifikasi

Teks sumber mengalami gangguan OCR dan memuat sejumlah salah ketik, istilah yang tidak konsisten, serta kutipan berbahasa Inggris yang perlu diperiksa terhadap sumber aslinya.

Periksa kembali semua nama penulis, tahun, judul, nomor halaman, dan rujukan sebelum menerbitkan naskah. Dalam bahan sumber, rujukan yang muncul antara lain Sanjaya, Suyanto dan Asep Jihad, Sulton Masyhud, serta beberapa nama lain; rincian bibliografinya belum tersedia untuk diverifikasi di sini.

Cocokkan rumusan kompetensi dan rujukan peraturan dengan dokumen resmi yang berlaku. Materi sumber menyebut beberapa ketentuan lama; status dan relevansinya perlu dipastikan sebelum digunakan sebagai acuan mutakhir.

Gambar 11.1–11.4 belum tersedia sebagai berkas visual. Keterangan gambar dapat dipertahankan sementara, tetapi gambar, sumber, atribusi, dan izin penggunaannya harus

dilengkapi.

Parafrasa tidak menggantikan kewajiban mencantumkan sumber. Pertahankan atribusi untuk gagasan, kutipan, model, dan gambar yang berasal dari karya pihak lain.

GLOSARIUM

Kurikulum
Seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan.

Manajemen
Proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Manajemen pendidikan
Seni dan ilmu mengelola sumber daya pendidikan agar tujuan pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Manajemen tenaga pendidik
Pengelolaan tenaga pendidik dalam suatu lembaga pendidikan, termasuk perencanaan, penugasan, pembinaan, dan evaluasi kinerja.

Pendidikan
Usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik aktif mengembangkan potensi dirinya.

Penjaminan mutu
Proses sistematis dan berkelanjutan untuk mengukur mutu layanan, mengidentifikasi kekurangan, melakukan perbaikan, serta menilai hasil berdasarkan standar yang ditetapkan.

Perencanaan keuangan

Proses mengoordinasikan sumber daya keuangan yang tersedia untuk mendukung pencapaian tujuan secara terencana dan bertanggung jawab.

Profesionalisme guru
Komitmen dan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas pendidikan sesuai kompetensi, etika profesi, dan tanggung jawabnya.

Sumber daya pendidikan
Segala sumber daya yang digunakan untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan, antara lain peserta didik, pendidik, tenaga kependidikan, sarana-prasarana, pembiayaan, dan lingkungan.

Guru
Pendidik profesional yang bertugas mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik.

DAFTAR PUSTAKA

Ac ut consequat semper viverra nam libero justo laoreet sit. Adipiscing tristique risus nec feugiat in. Nulla posuere sollicitudin aliquam ultrices sagittis orci a scelerisque. Ultricies lacus sed turpis tincidunt id aliquet risus feugiat in. Ullamcorper eget nulla facilisi etiam dignissim diam quis. Purus in mollis nunc sed id semper risus. Accumsan sit amet nulla facilisi morbi tempus iaculis urna.

INDEKS

Ac ut consequat semper viverra nam libero justo laoreet sit. Adipiscing tristique risus nec feugiat in. Nulla posuere sollicitudin aliquam ultrices sagittis orci a scelerisque. Ultricies lacus sed turpis tincidunt id aliquet risus feugiat in. Ullamcorper eget nulla facilisi etiam dignissim diam quis. Purus in mollis nunc sed id semper risus. Accumsan sit amet nulla facilisi morbi tempus iaculis urna.

TENTANG PENULIS

Accumsan sit amet nulla facilisi morbi tempus iaculis urna. Porta non pulvinar neque laoreet. Pellentesque adipiscing commodo elit at. Consectetur adipiscing elit pellentesque habitant morbi tristique. Facilisis sed odio morbi quis commodo odio. Quis hendrerit dolor magna eget est lorem ipsum dolor sit. Convallis convallis tellus id interdum velit laoreet.

Sed ullamcorper morbi tincidunt ornare massa eget egestas. Nisl suscipit adipiscing bibendum est ultricies. Morbi leo urna molestie at elementum. Dignissim cras tincidunt lobortis feugiat vivamus at augue eget arcu. Aliquam nulla facilisi cras fermentum odio. Elit duis tristique sollicitudin nibh sit amet commodo nulla facilisi.

www.YourAuthorWebsite.com

editor

Accumsan sit amet nulla facilisi morbi tempus iaculis urna. Porta non pulvinar neque laoreet. Pellentesque adipiscing commodo elit at. Consectetur adipiscing elit pellentesque habitant morbi tristique. Facilisis sed odio morbi quis commodo odio. Quis hendrerit dolor magna eget est lorem ipsum dolor sit. Convallis convallis tellus id interdum velit laoreet.

Sed ullamcorper morbi tincidunt ornare massa eget egestas. Nisl suscipit adipiscing bibendum est ultricies. Morbi leo urna molestie at elementum. Dignissim cras tincidunt lobortis feugiat vivamus at augue eget arcu. Aliquam nulla facilisi cras fermentum odio. Elit duis tristique sollicitudin nibh sit amet commodo nulla facilisi.

www.YourAuthorWebsite.com