

MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN KEJURUAN

BIOGRAFI PENULIS

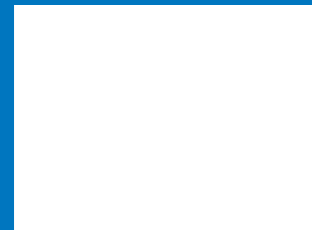
Fuad Abdillah lahir di Kabupaten Grobogan Propinsi Jawa Tengah tanggal 04 Desember 1973. Jenjang pendidikan dasar ia tempuh di Madrasah Ibtidaiyah (tahun 1980-1986) dan di Madrasah Tsanawiyah di kabupaten Demak (tahun 1987-1989). Adapun jenjang Pendidikan menengahnya di SMA (tahun 1989-1992). Kemudian, ia melanjutkan kuliah di Universitas Muhammadiyah Surakarta (tahun 1993-1998) mengambil program studi teknik mesin. Setelah wisuda, pada bulan oktober tahun 1998 ia bekerja disalahsatu perusahaan perkebunan nasional di Kalimantan Barat sebagai pengawas alat-alat berat. Tidak membutuhkan waktu yang lama bekerja pada sektor industri perkebunan karena ia lebih tertarik untuk menjadi seorang pengajar pada Program Studi Teknik Mesin Universitas Muhammadiyah Pontianak pada tahun (1999-2003).

Selanjutnya pada tahun 2003 ia pindah mengajar pada Program Studi Teknik Mesin Universitas Muhammadiyah Semarang (2003-2011) yang selanjutnya ia meneruskan studi pada jenjang S2 pada Magister Teknik Mesin fakultas Teknik Universitas Diponegoro Semarang dengan spesifikasi metalurgi otomotif (2008-2010). Oleh karena ketertarikan pada pendidikan kejuruan maka ia memutuskan untuk pindah mengajar pada program studi pendidikan Teknik Mesin Otomotif Universitas Ivet (dahulu IKIP Veteran Semarang) sampai sekarang dan untuk lebih dapat berperan dalam pengembangan pendidikan vokasional ia melanjutkan studi pada program Pascasarjana (S3) Program Studi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Universitas Negeri Yogyakarta dengan mengambil konsentrasi Ketenagakerjaan Vokasional (2015-2019), Desertasi yang ia tulis adalah Development Model Recognition of Prior Learning (RPL) for Education Teacher Vocational. Selain ia aktif sebagai pengajar ia juga aktif pada organisasi profesi yaitu Persatuan Insinyur Indonesia (PII), maupun Asosiasi Dosen dan Guru Vokasi Indonesia (ADGVI)

MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN KEJURUAN

Dr. Fuad Abdillah, MT.

MANAJEMEN ORGANISAS PENDIDIKAN KEJURUAN



MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN KEJURUAN

Dr. Fuad Abdillah, MT.

MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN KEJURUAN

© All Rights Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Penulis:

Dr. Fuad Abdillah, MT.

Penyunting:

Dhega Febiharsa, S.ST., M.Pd.

Desain & Tata Letak:

Tim Penerbit Cerdas Ulet Kreatif

ISBN : **978-602-7534-37-7**

Cetakan Pertama : 2020

Penerbit :

Cerdas Ulet Kreatif

Jl. Manggis 72 RT 03 RW 04 Jember Lor - Patrang

Jember - Jawa Timur 68118

Telp. 0331-4431347, 412387 Faks. 4431347

e-mail : info@cerdas.co.id

Distributor Tunggal:

Cerdas Ulet Kreatif

Jl. Manggis 72 RT 03 RW 04 Jember Lor - Patrang

Jember - Jawa Timur 68118

Telp. 0331-4431347, 412387 Faks. 4431347

e-mail : info@cerdas.co.id

Undang-Undang RI Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

Ketentuan Pidana

Pasal 72 (ayat 2)

Barang Siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PRAKATA

Syukur alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas segala hidayah, taufiq dan rahmat yang diberikanNya, sehingga penulis dapat melaksanakan tugas menulis dan menyusun buku ini yang berjudul “ manajemen dan organisasi pendidikan kejuruan” penulisan dan penyusunan buku ini bertujuan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen dan organisasi pada pendidikan kejuruan khususnya sekolah menengah kejuruan (SMK).

Buku ini diharapkan akan membuat pembaca mampu: 1). memahami landasan dan tujuan lembaga pendidikan kejuruan, 2). memahami manajemen strategik pada pendidikan kejuruan, 3). Memahami manajemen kepemimpinan, 4). memahami manajemen peserta didik Memahami pengelolaan laboratorium dan bengkel, 5). memahami pengelolaan pembiayaan pendidikan kejuruan, 6). memahami mekanisme pengelolaan prasarana dan sarana, 7). memahami pengelolaan sumberdaya manusia pendidikan kejuruan, 8). memahami mekanisme pengelolaan kurikulum 9). memahami pengelolaan kurikulum pendidikan kejuruan, 10) memahami manajemen kinerja organisasi

Selain itu, buku ini akan memberikan pengetahuan dan wawasan kepada pembaca sehingga dapat menguasai secara mendalam tentang prinsip-prinsip dan teori-teori pengelolaan pendidikan kejuruan khususnya pada sekolah menengah kejuruan (SMK).

Pasti terdapat tulisan, ketikan, rangkain kalimat ditemukan kesalahan, maka semua itu kelemahan penulis, sedangkan kebaikan yang ada hanya semata-mata petunjuk dan kecerahan berfikir yang diberikan Allah SWT yang maha mengetahui. Kepada berbagai pihak yang terlibat dalam penyusunan buku ini diucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Semarang, 29 Juni 2020
Penulis,

Dr. Fuad Abdillah, MT.

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
PENDIDIKAN KEJURUAN	1
PENGERTIAN	1
LANDASAN PENDIDIKAN KEJURUAN.....	3
BENTUK PENDIDIKAN KEJURUAN	12
MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN KEJURUAN	15
PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK.....	15
MANAJEMEN STRATEGIS PADA PENDIDIKAN KEJURUAN	17
TAHAP PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK	22
ANALISA SWOT	24
KOMPONEN DALAM MANAJEMEN STRATEGIK.....	25
ORGANISASI PENDIDIKAN KEJURUAN	31
PENGERTIAN ORGANISASI.....	31
ASPEK-ASPEK ORGANISASI	31
JENIS-JENIS ORGANISASI.....	32
DIMENSI ORGANISASI	35
DESAIN ORGANISASI.....	37
KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KEJURUAN	41
DEFINISI KEPEMIMPINAN.....	41
PERANAN KEPEMIMPINAN PADA PENDIDIKAN KEJURUAN	41
PERSYARATAN PEMIMPIN PENDIDIKAN.....	47
KETERAMPILAN YANG HARUS DIMILIKI PEMIMPIN	47
KONSEP KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN PADA PENDIDIKAN KEJURUAN	49
MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN	52
INDIKATOR KEBERHASILAN KEPALA SEKOLAH	54
MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	57
PENGERTIAN MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	57
PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	58
TUPOKSI PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	59

TUJUAN PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN	62
RUANG LINGKUP	63
PENGEMBANGAN KARIER.....	68
MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH.....	77
PENGERTIAN MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH	77
FUNGSI ANGGARAN PENDIDIKAN	79
PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH.....	80
TUJUAN MANAJEMEN KEUANGAN.....	83
TUGAS MANAJEMEN KEUANGAN	84
PROSES PENGELOLAAN KEUANGAN DI SEKOLAH.....	85
PENGELOLAAN KEUANGAN SEKOLAH YANG EFEKTIF	86
PENYUSUNAN RKAS	88
PEMBIAYAAN OPERASIONAL NON PERSONALIA	90
PERTANGGUNG JAWABAN	92
MANAJEMEN BENGKEL/ LABORATORIUM	95
PENGERTIAN BENGKEL/ LABORATORIUM	95
PERSYARATAN UTAMA BENGKEL / LABORATORIUM UNTUK SMK.....	96
STANDAR BENGKEL/ LABORATORIUM UNTUK SMK	97
MANAJEMEN PRASARANA DAN SARANA	111
PERENCANAAN PRASARANA DAN SARANA.....	111
PENGADAAN PRASARANA DAN SARANA SEKOLAH	116
PEMELIHARAN PRASARANA DAN SARANA PENDIDIKAN	127
INVENTARISASI PRASARANA DAN SARANA PENDIDIKAN	133
PENGHAPUSAN PRASARANA DAN SARANA PENDIDIKAN	135
MANAJEMEN PESERTA DIDIK.....	137
PENGERTIAN MANAJEMEN PESERTA DIDIK	137
FUNGSI DAN TUJUAN MANAJEMEN PESERTA DIDIK	139
PRINSIP MANAJEMEN PESERTA DIDIK.	141
RUANG LINGKUP MANAJEMEN PESERTA DIDIK.....	143
PEMBINAAN PESERTA DIDIK	148
EVALUASI KEGIATAN PESERTA DIDIK	151
MUTASI PESERTA DIDIK.....	155
MANAJEMEN KURIKULUM.....	161
PENGERTIAN	161

KOMPONEN UTAMA KURIKULUM.....	163
PRINSIP MANAJEMEN KURIKULUM	169
FUNGSI MANAJEMEN KURIKULUM	170
KARAKTERISTIK KURIKULUM PENDIDIKAN KEJURUAN	171
PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN KEJURUAN.....	172
MANAGEMEN KINERJA ORGANISASI.....	181
PENGERTIAN KINERJA	181
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA.....	181
TEORI MOTIVASI KINERJA	185
MANAJEMEN KINERJA.....	189
DAFTAR PUSTAKA	193

BAB I

PENDIDIKAN KEJURUAN

PENGERTIAN

Istilah lain terkait dengan pendidikan kejuruan antara lain, *technical education*, *vocational education*, *professional education*, dan *occupational education*. Evans (1978), menerjemahkan maksud dari pendidikan kejuruan adalah bagian dari sebuah sistem yang mempersiapkan individu agar lebih mampu bekerja dan berkarya pada kelompok pekerjaan atau bidang pekerjaan. Penafsiran lain dari aspek yang lain tentang pengertian pendidikan vokasional adalah undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional: "pendidikan vokasi merupakan pendidikan tinggi yang mempersiapkan seseorang dalam memiliki pekerjaan dengan keahlian terapan tertentu yang setara dengan program sarjana" sementara pengertian "pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik untuk bekerja dalam bidang tertentu"

Hamalik (1990:24), menghubungkan pendidikan kejuruan dengan pengembangan bakat, pendidikan dasar keterampilan serta pembentukan karakter dari peserta didik yang mengarah pada dunia kerja serta sebagai latihan keterampilan. Djohar (2007:1285), mengemukakan pendidikan kejuruan adalah suatu program pendidikan yang menyiapkan seseorang untuk menjadi tenaga kerja yang profesional. Selanjutnya Byram dan Wenrich (1956:50), berpendapat bahwa "*vocational education is teaching people how to work effectively*". Secara lebih spesifik Wenrich mengemukakan pendidikan kejuruan adalah bentuk pendidikan yang mempersiapkan individu untuk bekerja yang dilaksanakan oleh sekolah menengah.

Pendapat senada dikemukakan oleh Pavlova (2009), tradisi pendidikan kejuruan adalah tradisi menyiapkan peserta didik untuk bekerja.

United States Congress (1976), Pendidikan Kejuruan adalah program pendidikan yang secara langsung berkaitan dengan penyiapan seseorang untuk pekerjaan tertentu dan atau dalam persiapan tambahan karier seseorang. *National Institute for Educational Research* (NIER), Tokyo, Japan mendefinisikan bahwa *Vocational Education* adalah program pendidikan yang dengan tujuan untuk mempersiapkan pada level *craftsman* atau tukang yang mahir pada peserta didik. Good (1959), berpendapat pendidikan kejuruan merupakan program pendidikan yang diorganisasi dan disiapkan untuk program bagi peserta didik dalam memasuki dunia kerja tertentu atau dipersiapkan sebagai upaya meningkatkan pekerjaan dalam dunia kerja. Harris dan Sas (2011), berpendapat bahwa " pendidikan kejuruan adalah pendidikan yang mempersiapkan seseorang atau masyarakat untuk bekerja pada setiap jenis pekerjaan. Oleh karena itu masih menurut Harris dan Sas, Pendidikan kejuruan adalah pendidikan khusus yang harus dibedakan dari pendidikan umum "

Dari sudut pandang Filosofi tentang pendidikan kejuruan salah satunya adalah menurut Thompson, (1973:133). Yang mengartikan pendidikan kejuruan adalah pendidikan yang menyediakan pengalaman-pengalaman belajar kepada peserta didik, rangsangan visual, perhatian afektif, informasi kognitif, atau keterampilan-keterampilan yang bersifat psikomotorik melalui proses pengembangan vokasi dari peserta didik sehingga peserta didik mampu menjelajah, menetapkan dan mempertahankan ketrampilannya saat peserta didik memasuki dunia kerja. Sementara itu masih menurut Thomson (1973 :133) Pengembangan vokasi dimaksudkan sebagai proses pengembangan kognitif, psikologik, maupun afektif yang mencakup perpindahan peserta didik dari tahap mengetahui dan memiliki gagasan dan kreatifitas kerja menuju kompeten dalam pencapaian hidupnya.

Seorang individu tidak akan mungkin lahir langsung matang, namun akan tumbuh dan akan terus berkembang dalam lima tahapan hidup yaitu tumbuh, eksplorasi, mapan, pemeliharaan, dan kemunduran. Sudira

(2016:66a) mengatakan pendidikan kejuruan merupakan pendidikan untuk dunia kerja, mempelajari sifat-sifat pekerjaan, dan mengembangkan ketrampilan secara fisik, spesifik serta praktis fungsional. Lebih lanjut sudira (2016:66b) mengatakan pendidikan kejuruan merupakan program bersifat komprehensif yang mencakup pendidikan dan pelatihan teknis dan kejuruan baik pada jalur formal, nonformal maupun informal. Sementara dari orientasi pendidikan Yuniarti (2014) berpendapat pendidikan kejuruan mempunyai tujuan yang berbeda dengan pendidikan lainnya. Pendidikan kejuruan berorientasi pada penyiapan tenaga kerja trampil yang siap memasuki dunia kerja pada peserta didik sehingga perlu terus dicari alternatif dalam pencapaian tujuan tersebut secara efektif dan efisien. Prosser (1950:234), menyampaikan bahwa: "*The instructor is himself master of the skills and knowledge he teaches*". Dalil ini merupakan dalil ke-7 yang berarti bahwa pendidikan kejuruan akan efektif apabila guru pada pendidikan kejuruan telah mempunyai pengalaman yang sukses dalam penerapan keterampilan dan pengetahuan pada operasi dan proses kerja yang akan dilakukan..

Apapun bedanya berbagai definisi tersebut, semuanya ada kesamaan bahwa pendidikan kejuruan adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didiknya untuk memasuki lapangan kerja. Orientasi semacam ini membawa konsekuensi bahwa pendidikan kejuruan harus selalu dekat dengan dunia kerja, dan harus memiliki guru yang telah mempunyai pengalaman yang sukses dalam penerapan keterampilan dan pengetahuan

LANDASAN PENDIDIKAN KEJURUAN

Ada beberapa landasan pokok yang patut dipertimbangkan dalam melaksanakan, membina, dan mengembangkan pembelajaran, yaitu :

A. Landasan Yuridis

Landasan yuridis pendidikan Indonesia adalah seperangkat konsep peraturan perundang-undangan yang menjadi titik tolak sistem pendidikan Indonesia, yang menurut Undang-Undang Dasar 1945.

1. UUD 1945 mengamanatkan kepada pemerintah melalui usaha penyelenggaraan sistem pendidikan nasional untuk meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur dengan Undang-Undang.
2. UU Sistem Pendidikan Nasional No. 20 Tahun 2003 pasal 15, menjelaskan bahwa SMK merupakan “pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama dalam bidang pekerjaan tertentu”. Dan Pasal 38 yang menyatakan bahwa kerangka dasar dan struktur kurikulum pendidikan dasar dan menengah ditetapkan pemerintah melalui BSNP.
3. Kepmendikbud No. 323/U/1997 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Sistem Ganda di SMK.
4. PP No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
5. Permendiknas No. 22 Tahun 2006 tentang Standar Isi.
6. Permendiknas No. 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Kelulusan.
7. Permendiknas No. 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Pelaksanaan
8. Permendiknas No. 22 dan No. 23 tentang Standar Isi dan Standar Kelulusan
9. Ketentuan-ketentuan lain yang berhubungan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di SMK.

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab VI Pasal 15 dinyatakan bahwa: Jenis pendidikan mencakup pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus. Dalam penjelasan pasal 15 dinyatakan bahwa: Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Kemudian pada pasal 18 ayat (2) dan (3) dinyatakan bahwa:

1. Pasal 18 (2) Pendidikan menengah terdiri atas pendidikan menengah umum dan pendidikan menengah kejuruan.
2. Pasal 18 (3) Pendidikan menengah berbentuk Sekolah Menengah Atas (SMA), Madrasah Aliyah (MA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Madrasah Aliyah Kejuruan (MAK) atau bentuk lain yang sederajat.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 29 tahun 1990 tentang Pendidikan Menengah Bab 1 pasal 1 ayat (3) dinyatakan bahwa: Pendidikan menengah kejuruan adalah pendidikan yang mengutamakan pengembangan kemampuan siswa untuk melaksanakan jenis pekerjaan tertentu. Sedangkan pada Bab II pasal 3 ayat (2) dinyatakan bahwa: Pendidikan menengah kejuruan mengutamakan persiapan siswa untuk memasuki lapangan kerja serta mengembangkan sikap profesional.

Pengertian lain tentang pendidikan kejuruan adalah pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Indonesia menempatkan pendidikan kejuruan sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional untuk menyiapkan lulusan bekerja atau melanjutkan kejenjang lebih tinggi atau bekerja mandiri berwirausaha. Sasaran dan tujuan pendidikan kejuruan di Indonesia diatur dalam PP 19 Tahun 2005 Pasal 26 ayat 3 sebagai pendidikan untuk meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, ahklak mulia, serta ketrampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan bidang kejuruannya. Tujuan ini mengandung tiga aspek pokok, yaitu dimilikinya kompetensi kerja, karakter (kepribadian dan ahklak mulia) untuk hidup mandiri (*life skills*), dan berkembangnya karir melalui pendidikan kejuruan. Pernyataan ini tegas sekali bahwa kompetensi kerja dalam bentuk pengetahuan dan ketrampilan tidak cukup bagi seorang pribadi pendidikan kejuruan. Kompetensi kerja harus didukung dengan karakter kejuruan yang baik berupa kepribadian kerja dan ahklak hidup seimbang harmonis antar sesama, lingkungan, dan berketuhanan.

B. Landasan Filosofis

Dalam pendidikan kejuruan ada dua aliran filsafat yang sesuai dengan keberadaannya, yaitu eksistensialisme, esensialisme, dan Pragmatism. Eksistensialisme berpandangan bahwa pendidikan kejuruan harus mengembangkan eksistensi manusia untuk bertahan hidup, bukan merampasnya. Sedangkan esensialisme berpandangan bahwa pendidikan kejuruan harus mengaitkan dirinya dengan sistem-sistem yang lain seperti ekonomi, politik, sosial, ketenaga kerjaan serta religi dan moral, dan Pragmatism, yaitu pandangan yang melihat bahwa pendidik dan siswa unsur penting dalam proses pembelajaran.

Oemar Hamalik (1990) memberikan gambaran tentang falsafah pendidikan kejuruan dapat dirangkum ke dalam enam hal yaitu:

- a. Pekerjaan yang dipilih individu harus berdasarkan pada orientasi individu itu sendiri, misalnya bakat, minat, kemampuan, dan sebagainya.
- b. Beberapa pekerjaan yang ditawarkan meliputi semua aspek kehidupan.
- c. Setiap individu harus mendapatkan kesempatan untuk memilih jenis pekerjaan yang cocok dengan orientasi dan kesempatan kerja yang sama.
- d. Individu perlu mendapat dorongan membangun masyarakatnya, berdasarkan pengetahuan, skill, dan kesempatan kerja yang ada.
- e. Sumber-sumber pendidikan harus dapat mengembangkan sumber daya manusia, menjadi individu yang mampu membantu inividu lainnya, sebagai pemimpin dan pembangun.
- f. Alokasi sumber-sumber harus merefleksi kebutuhan manusia.

Charles Prosser dalam *Vocational Education in Democracy* (1949) yang dikutip oleh William G. Camp dan John H. Hillison (1984, 15-16) memberikan 16 butir dalil sebagai falsafah pendidikan kejuruan yaitu:

1. *Vocational education will be efficient in proportion as the environment in which the learner is trained is a replica of the environment in which he must subsequently work.* Pendidikan kejuruan akan efisien jika lingkungan dimana tempat peserta didik dilatih merupakan replika lingkungan dimana nanti bekerja. Teori ini terkait dengan lingkungan bekerja (*work environment*).
2. *Effective vocational training can only be given where the training jobs are carried on in the same way, with the same operations, the same tools, and the same machines as in the occupation itself.* Pelatihan vokasional akan efektif hanya jika tugas-tugas diklat pekerjaan dilakukan dengan cara yang sama, operasi yang sama, alat, dan mesin yang sama seperti yang diperlukan dalam pekerjaan itu sendiri. Teori ini terkait dengan kebutuhan standar industri dalam penyelenggaraan pendidikan vokasi.
3. *Vocational education will be effective in proportion as it trains the individual directly and specifically in the thinking habits and the manipulative habits required in the occupation itself.* Pendidikan kejuruan akan efektif jika secara langsung dan secara khusus melatih kebiasaan berpikir dan bekerja seperti dipersyaratkan di dalam pekerjaan itu sendiri. Teori ini berkaitan dengan kebiasaan kerja (*work habits*).
4. *Vocational education will be effective in proportion as it enables each individual to capitalize on his interests, aptitudes, and intrinsic intelligence to the highest degree.* Pendidikan kejuruan akan menjadi efektif jika setiap individu memodali minatnya, bakatnya, kecerdasannya pada tingkat yang paling tinggi. Teori ini berkaitan dengan kebutuhan individu (*individual need*).
5. *Effective vocational education for any profession, trade, occupation, or job can only be given to the selected group of individuals who need it, want it, and are able to profit by it.* Pendidikan kejuruan efektif untuk setiap profesi, keterampilan, jabatan, pekerjaan hanya untuk setiap orang yang membutuhkan, menginginkan dan dapat memberi keuntungan. Teori ini bersifat pilihan (*elective*).

6. *Vocational training will be effective in proportion as the specific training experiences for forming right habits of doing and thinking are repeated to the point that these habits become fixed to the degree necessary for gainful employment.* Pelatihan kejuruan akan efektif jika pengalaman-pengalaman diklat membentuk kebiasaan kerja dan kebiasaan berpikir yang benar diulang sehingga sesuai atau cocok dengan pekerjaan. Teori *gainful employment*.
7. *Vocational education will be effective in proportion as the instructor has had successful experiences in the application of skills and knowledge to the operations and processes he undertakes to teach.* Pendidikan kejuruan akan efektif jika guru/instrukturnya mempunyai pengalaman yang sukses dalam penerapan skill dan pengetahuan (kompetensi) pada operasi dan proses kerja yang telah dilakukan. Teori *craftsperson teacher* (sosok guru yang trampil).
8. *For every occupation there is a minimum of productive ability which an individual must possess in order to secure or retain employment in that occupation.* Pada setiap jabatan ada kemampuan minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar dia dapat bekerja pada jabatan tersebut. Teori *performance standards* (standar unjuk kerja)
9. *Vocational education must recognize conditions as they are and must train individuals to meet the demands of the "market" even though it may be true that more efficient ways for conducting the occupation may be known and better working conditions are highly desirable.* Pendidikan kejuruan harus memperhatikan permintaan pasar atau tanda-tanda pasar dalam melatih setiap individu. Teori *industry needs*.
10. *The effective establishment of process habits in any learner will be secured in proportion as the training is given on actual jobs and not on exercises or pseudo jobs.* Pembiasaan efektif pada peserta didik tercapai jika pelatihan diberikan pada pekerjaan nyata sarat nilai. Teori *actual jobs*.
11. *The only reliable source of content for specific training in an occupation is in the experiences of masters of that occupation.* Isi diklat khusus dalam

sebuah pekerjaan merupakan okupasi pengalaman para ahli. Teori *content from occupation*.

12. *For every occupation there is a body of content which is peculiar to that occupation and which practically has no functioning value in any other occupation.* Untuk setiap okupasi atau pekerjaan terdapat ciri-ciri isi (*body of content*) yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Teori *specific job training*.
13. *Vocational education will render efficient social services in proportion as it meets the specific training needs of any group at the time that they need it and in such a way that they can most effectively profit by the instruction.* Pendidikan kejuruan merupakan layanan sosial yang efisien jika sesuai dengan kebutuhan sekelompok orang yang pada saatnya memang memerlukan dan memang paling efektif dilakukan lewat pengajaran kejuruan. Teori *group needs*.
14. *Vocational education will be socially efficient in proportion as in its methods of instruction and its personal relations with learners it takes into consideration the particular characteristics of any particular group which it serves.* Pendidikan kejuruan secara sosial akan efisien jika metoda pengajaran yang digunakan dan hubungan pribadi peserta didik mempertimbangkan sifat-sifat peserta didik.
15. *The administration of vocational education will be efficient in proportion as it is elastic and fluid rather than rigid and standardized.* Administrasi pendidikan kejuruan akan efisien jika dia luwes dan mengalir daripada kaku dan terstandar.
16. *While every reasonable effort should be made to reduce per capita cost, there is a minimum level below which effective vocational education cannot be given, and if the course does not permit this minimum of per capita cost, vocational education should not be attempted.* Pendidikan kejuruan memerlukan biaya tertentu dan jika tidak terpenuhi maka pendidikan kejuruan tidak boleh dipaksakan beroperasi

C. Landasan Keilmuan

Menurut Djoyonegoro (1998:41-43) pendidikan kejuruan diselenggarakan berdasarkan atas landasan keilmuan yang kuat. Beberapa disiplin digunakan sebagai landasan, di antaranya adalah ekonomi, psikologi dan sosiologi.

1) Ilmu ekonomi

Ilmu ekonomi, yang utamanya menekankan pada efisiensi dan investasi, merupakan dasar penyelenggaraan pendidikan kejuruan. Artinya, pendidikan kejuruan dijalankan atas dasar prinsip-prinsip efisiensi, baik internal maupun eksternal. Demikian juga, pendidikan kejuruan dijalankan atas dasar prinsip investasi (human capital). Artinya kita berpedoman bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang, semestinya orang yang bersangkutan semakin produktif, dan dengan demikian orang yang lebih produktif akan mendapat upah yang lebih besar. Inilah esensi human capital theory yang menjadi dasar penyelenggaraan pendidikan kejuruan.

2) Landasan psikologi

Jika filosofi berkaitan dengan “apa” seharusnya yang diajarkan kepada peserta didik, maka psikologi mempersoalkan “bagaimana” cara mengajarkan “apa” tersebut. Pendidikan kejuruan melandaskan diri pada keyakinan bahwa manusia itu memiliki perbedaan dalam dimensi-dimensi fisik, intelektual, emosional, dan spiritualnya. Karena itu, kita harus menggunakan cara-cara penyampaian yang berbeda-beda pula. Dalam konteks itu, muncullah metodologi pengajaran yang beragam yang penggunaannya disesuaikan dengan selera individu yang berbeda-beda.

D. Landasan sosiologi

Sosiologi merupakan ilmu pengetahuan yang memusatkan perhatian pada hubungan antar manusia, antar manusia, antar kelompok, antar sistem. Pendidika kejuruan mendasarkan pada sosiologi dan oleh karenanya segala upaya yang dilakukan harus selalu berpegang teguh pada keharmonisan hubungan antar sesama individu, antar sistem pendidikan dengan sistem-

sistem yang lain dalam kehidupan (ekonomi, sosial, politik, religi, dan moral). Itulah sebabnya prinsip kerja sama dan kolaborasi merupakan aspek penting dalam penyelenggaraan pendidikan kejuruan. Landasan keilmuan yang menjadi salah satu landasan pendidikan kejuruan, mempertegas kedudukan pendidikan kejuruan sebagai pendidikan yang mempertimbangkan lulusannya tidak jauh dari lingkungan dimasa lulusan pendidikan kejuruan tersebut nantinya berada. Keunggulan pendidikan kejuruan adalah agar produk atau lulusannya tidak jauh dari sisten dunia kerja. Itulah sebabnya, menteri Pendidikan dan Kebudayaan mengembangkan filosofi *link and match* pada sekolah kejuruan. Filosofi ini pada dasarnya adalah bahwa sistem pendidikan seyogyanya saling terkait dan sepadan dengan sistem-sistem lain, dimana sistem dunia kerja merupakan salah satunya. Jika ditelaah secara mendalam, produk pendidikan seharusnya mampu melakukan perubahan sosial dan juga dapat meningkatkan mutu sumber daya manusia yang dimiliki oleh individu sebagai anggota masyarakat. Karena itu, menurut Achmady,dkk bahwa GBHN sejak 1993/1994-1998/1999, menunjukkan adanya kecenderungan kuat antara pendidikan dan pembangunan dalam rangka perubahan sosial melalui *strategi link and match*. Kecenderungan strategi *link and match* ini ditandai oleh:

- a. Semakin tingginya tuntutan dunia kerja yang sejalan dengan pembangunan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- b. Perubahan struktur dan persyaratan dunia kerja yang semakin kompetitif dan lebih mengandalkan keahlian dalam bidang tertentu, tanpa mengabaikan wawasan dan pengetahuan interdisipliner.
- c. Kecenderungan umum dalam dunia pendidikan, yakni perubahan cara berpikir, menyangkut pengetahuan, sikap, kemauan, dan keterampilan fungsional bagi kehidupan sebagai pribadi, warga negara, dan warga masyarakat.

- d. Semakin populernya konsep pengembangan sumber daya dan pendidikan yang dipandang sebagai usaha keras dalam pengembangan sumber daya yang berkualitas.

BENTUK PENDIDIKAN KEJURUAN

Pendidikan kejuruan dapat berbentuk formal, non formal, dan informal. Dalam bentuk pendidikan formal pendidikan menengah kejuruan dilaksanakan di SMK dan MAK. Dalam bentuk non formal pendidikan kejuruan dilaksanakan dalam kegiatan kursus-kursus, workshop, atau pelatihan keterampilan. Secara informal pendidikan kejuruan dapat berlangsung di keluarga dan di masyarakat. Pendidikan kejuruan dalam wadah pendidikan formal ada empat model yaitu :

1. Pendidikan kejuruan model sekolah yaitu model penyelenggaraan pendidikan kejuruan dimana pendidikan dan latihan sepenuhnya dilaksanakan di sekolah. Model ini berasumsi segala yang terjadi ditempat kerja dapat dididik latihkan di sekolah. Akibatnya, sekolah harus melengkapi semua jenis peralatan yang diperlukan dalam jumlah yang besar. Sekolah menjadi sangat mahal karena faktor keusangan peralatan tinggi dan sulit mengikuti perubahan di dunia usaha dan industri yang jauh lebih mutakhir dan berkualitas. Disamping itu bahan praktik akan menyedot biaya yang sangat besar. Model sekolah yang mahal cenderung tidak efisien dan tidak efektif karena peralatan di dunia kerja berubah sedangkan sekolah tidak langsung bias mengikuti perubahan di lapangan.
2. Pendidikan kejuruan model sistem ganda yaitu model penyelenggaraan pendidikan dan latihan yang memadukan pemberian pengalaman belajar di sekolah dan pengalaman kerja sarat nilai di dunia usaha. Model ini sangat baik karena menganggap pembelajaran di sekolah dan pengalaman kerja di dunia usaha akan saling melengkapi, lebih bermakna, dan nyata. Kebiasaan kerja di dunia kerja sesungguhnya sulit

dibangun di sekolah karena sekolah cenderung hanya membentuk kebiasaan belajar saja. Disiplin kerja sangat berbeda dengan disiplin belajar dan berlatih. Kelemahan sistem ganda sangat rentan dengan perubahan sosial, ekonomi, dan politik. DU/DI di Indonesia masih sulit memberi kepastian-kepastian terhadap layanan pendidikan karena sistem di Indonesia belum mengakomodasikan kepentingan Industri bersamaan dengan kepentingan layanan pendidikan.

3. Pendidikan kejuruan dengan model magang adalah model yang menyerahkan sepenuhnya kegiatan pelatihan kepada industri dan masyarakat tanpa dukungan sekolah. Sekolah hanya menyelenggarakan pendidikan mata pelajaran normatif, adaptif, dan dasar-dasar kejuruan. Model ini hanya cocok untuk negara maju yang telah memiliki sistem pendidikan dan sistem industri yang kuat.
4. Pendidikan kejuruan dengan model *school-based-enterprise*". Model ini mengembangkan dunia usaha di sekolah dengan maksud selain menambah penghasilan sekolah, juga sepenuhnya memberikan pengalaman kerja yang benar-benar nyata dan sarat nilai kepada peserta didiknya.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

BAB II

MANAJEMEN STRATEGIS PENDIDIKAN KEJURUAN

PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengelola. Pengelolaan dilakukan untuk mendayagunakan sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan sekolah/ organisasi. Pengelolaan dilakukan kepala sekolah dengan kewenangannya sebagai manager sekolah melalui komando atau keputusan yang telah ditetapkan dengan mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan. Rohiat (2010) menyatakan “manajemen merupakan alat untuk mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan harus benar-benar dipahami oleh kepala sekolah”.

Selanjutnya pengertian tentang manajemen strategik menurut David (2004), adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Menurut Umar (1999), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan- keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Lawrence R. Jauch dan Gluech (Manajemen Strategis dan Kebijakan Organisasi, 1998), menulis, manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi. Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset, 1995) Manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Tercakup didalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

- 1) Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
- 2) Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan
- 3) Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya
- 4) Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak
- 5) Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya
- 6) Pengimplementasian strategi dalam program-program untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan control

Selanjutnya dalam manajemen strategi pada sebuah organisasi terdapat tahapan yang mesti dilakukan oleh organisasi. Tahapan dalam manajemen strategik menurut David, (2004) adalah sebagai berikut :

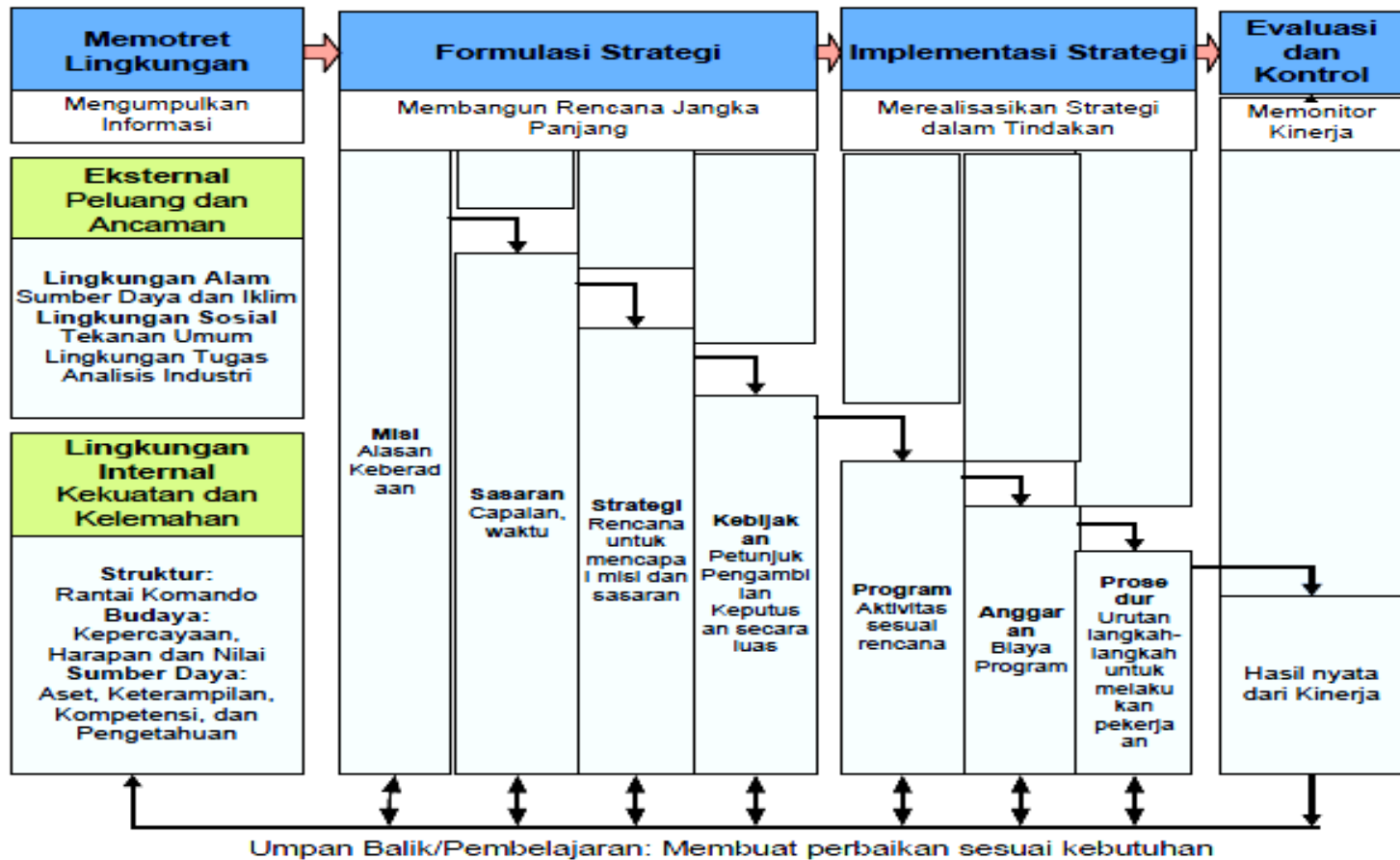
- 1) Perumusan strategi : Meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal

organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan

- 2) Pelaksanaan strategi: Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan.
- 3) Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan
- 4) Pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi
- 5) Evaluasi strategi: Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategik tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah : Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

MANAJEMEN STRATEGIS PADA PENDIDIKAN KEJURUAN

Manajemen Strategi secara umum mempunyai model dasar yang komponennya terdiri dari analisis lingkungan (eksternal dan internal), formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi dan kontrol (Wheelen and Hunger, 2012), diuraikan pada gambar 2.1 sebagai berikut :



Gambar 2.1 model sistem manajemen strategis

Proses manajemen strategik adalah serangkaian penuh komitmen mulai dari pengambilan keputusan hingga tindakan yang diperlukan untuk sebuah perusahaan mencapai daya saing strategik dan memperoleh pendapatan di atas rata-rata (Hitt, dkk 2011). Perbedaannya dengan fungsi utama manajemen secara umum yang komponennya terdiri dari Perencanaan (*Planing*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengontrolan (*Controlling*), yang semua fungsi tersebut sering disingkat POAC, adalah pada analisis lingkungan dan penekanannya pada strategi jangka panjang.

Tanpa melakukan analisis lingkungan baik lingkungan eksternal maupun internal, maka manajemen sekolah tidak akan mengetahui dan dapat menganalisis peluang dan ancaman dari luar sekolah, selain itu juga tidak menyadari atau mengetahui dan dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan yang ada di internal sekolah sehingga tidak dapat dibuat formulasi atau perencanaan strategi jangka panjang secara lebih tepat dan rasional (masuk akal). Lingkungan yang terus berubah secara dinamis yang berpengaruh terhadap keberlangsungan hidup dan kesuksesan rumah sakit secara berkelanjutan sampai jangka panjang harus dimonitor sehingga kapan sekolah harus beradaptasi dengan lingkungan yang berubah atau jika mampu justru mengubah lingkungan strategis untuk mencapai tujuan sekolah.

Pada umumnya manajemen strategik senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa mempengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategik :

- 1) Manajemen strategik bersifat jangka panjang
- 2) Manajemen strategik bersifat dinamik
- 3) Manajemen strategik merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
- 4) Manajemen strategik perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak

- 5) Manajemen strategik berorientasi dan mendekati untuk masa depan
- 6) Manajemen strategik senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya yang tersedia

Implementasi manajemen strategik memang melibatkan alokasi sumber daya yang secukupnya (finansial, personnel, waktu, teknologi), membuat rangkaian tindakan satau struktur alternatif (misalnya tim multifungsi), penugasan tanggungjawab untuk tugas spesifik atau memprosesnya untuk individu atau grup tertentu, mengorganisasi proses, mengawasi hasil, membandingkan dengan *benchmark*, mengevaluasi kemandirian dan efisiensi proses, mengontrol variasi, dan membuat penyesuaian proses bila dianggap perlu.

Manajemen strategik merupakan tindakan tingkat manajerial yang memprioritaskan tujuan dari pada siasat. Manajemen strategik memberikan arah yang akan diambil organisasi. Bagaimanapun juga, hal ini tidak hanya terbatas pada manajer, namun juga direktur dan pemegang saham lain dalam struktur internal manajemen. Manajemen strategik keseluruhan adalah proses berkelanjutan yang mengontrol organisasi dan industri yang mempengaruhinya.

Manajemen strategik mengevaluasi kompetitornya dan menentukan metode untuk menghadapi dan berkompetisi dengan mereka. Langkah pertama yang diambil dalam manajemen strategik adalah kompilasi dan penyebaran misi organisasi. Hal ini akan menentukan tindakan yang dapat diambil oleh organisasi untuk melayani konsumen mereka.

Formasi awal strategi dibadi menjadi beberapa proses. Hal ini termasuk lingkungan mikro dan lingkungan makro, evaluasi kompetitor, dan cara menghadapi mereka, dan pertimbangan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi hasil dari proses tersebut. Setelah tahap analisis, manajemen akan mulai menetapkan tujuan. Biasanya ada jangka waktu dan tujuan. Proses ini menitik beratkan pada rumusan visi organisasi, misi, dan rangkuman tujuan SMK.

Secara umum sekolah menengah kejuruan (SMK) sudah menyusun menerapkan manajemen strategis melalui penyusunan rencana strategis (Renstra), namun berdasarkan pengalaman para pimpinan sekolah, rencana strategis tidak diimplementasikan secara konsisten atau hanya sebagai dokumen untuk melengkapi persyaratan akreditasi atau mengikuti *trend* bahwa sebuah sekolah harus mempunyai renstra. Namun demikian perlu penelitian lebih lanjut, berapa banyak sekolah, khususnya sekolah swasta, yang sudah mengimplementasikan renstranya secara konsisten, sampai kepada kegiatan tahunan, tengah tahunan, triwulan, bulanan, bahkan sampai kepada kegiatan harian semuanya bermuara ke arah pencapaian misi dan visi sekolah tersebut. Kaplan and Norton (2004) mencatat dari Charan and Golvin bahwa strategi yang gagal, bukan karena strateginya yang jelek (*bad strategy*) tetapi implementasinya atau pelaksanaan strateginya yang jelek (*bad execution*).

Penyusunan renstra pada sekolah memerlukan keterlibatan semua pihak, selain itu juga perlu masukan dari *stakeholders* dan masyarakat, sehingga renstra yang dihasilkan dapat tepat sasaran. Implementasi renstra perlu pandangan yang sama dan kesepakatan terhadap misi dan visi, serta tujuan sekolah, sehingga masing-masing dapat menjalankan perannya dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan yang semuanya mengarah pada pencapaian misi dan visi sekolah.

Untuk dapat menyusun renstra yang implementatif, mengacu pada misi dan visi sekolah memang bukan hal mudah, karena memerlukan komitmen jangka panjang badan pengelola dan pimpinan sekolah, untuk membentuk dan mengembangkan budaya organisasi yang mengutamakan kinerja, bukan saja kinerja jangka pendek, tetapi juga kinerja jangka panjang. Kinerja organisasi diukur dengan keberhasilannya menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan utama, yaitu pelanggan, orang-orang yang bekerja dalam organisasi itu dan pemilik. Nilai tersebut saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam penciptaannya. Dalam implementasi strategi diperlukan kebijakan pimpinan sekolah, tentang strategi yang akan diimplementasikan,

program kegiatan yang akan dilaksanakan, prosedur untuk melaksanakan kegiatan, personil atau tim atau unit yang akan melaksanakan dan anggaran untuk melaksanakan program yang telah ditetapkan.

Setelah implementasi strategi harus dievaluasi dan dikontrol. Dari evaluasi diketahui apa saja rencana yang tidak dapat diimplementasikan, atau implementasi yang tidak sesuai dengan perencanaan, ketika ada target kinerja yang tidak dapat dicapai dicari penyebabnya apakah hasil analisis eksternal dan internalnya yang kurang cepat sehingga ada yang terlewat, apakah kemampuan analisis lingkungannya yang kurang, ataukah perencanaannya yang kurang tepat, kurang rinci, indikator kerjanya sulit diukur dan sebagainya. Evaluasi dan kontrol ini terus dilakukan untuk mengetahui kesenjangan, dimana kesenjangan terjadi, apa sebabnya dan bagaimana mengatasinya.

TAHAP PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK

Terdapat tiga pertanyaan yang mendasari setiap gerak langkah perencanaan strategis termasuk pada pendidikan kejuruan, yaitu:

- a. Di manakah posisi organisasi saat ini? Pertanyaan ini mengantar pada analisa tentang situasi yang terdiri atas beberapa unsur, yaitu: analisa eksternal, analisa internal, dan analisa tentang kompetisi.
- b. Ke mana organisasi akan pergi? Pertanyaan ini membawa pada logika mengapa suatu organisasi didirikan. *Mission statement* hadir sebagai arahan penyelenggara sekolah (yayasan/pemerintah), sementara itu tujuan jangka panjang dan sasaran-sasaran jangka pendek hadir dalam unit usaha (*business unit direction*).
- c. Bagaimana cara organisasi bisa sampai ke sana? Pada tahap ini strategi disusun sebagai arahan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Formulasi strategi dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok, aras korporasi (*corporate level*), aras unit usaha (*business unit level*), dan aras fungsi manajemen (*functional level*).

Pada prinsipnya, penerapan manajemen strategik terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap Formulasi: meliputi pembuatan misi, pengidentifikasian peluang dan tantangan eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan sasaran jangka panjang, pembuatan pilihan-pilihan strategi, serta pengambilan keputusan strategi yang dipilih untuk diterapkan. Dalam hal penyusunan strategi, Fred R. David membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*.
2. Tahap Implementasi (biasa juga disebut tahap tindakan): meliputi penentuan sasaran tahunan, pengelolaan kebijakan, pemotivasian pegawai, pengalokasian sumber-sumber agar strategi yang diformulasikan dapat dilaksanakan. Termasuk di dalamnya adalah pengembangan kultur yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta mengkaitkan kompensasi pegawai dengan kinerja organisasi. Pada tahap ini, ketrampilan interpersonal sangatlah berperan. Sebagaimana Carl von Clausewitz (1780-1831) dalam bukunya yang diterbitkan kembali *On War*, strategi bukanlah sekedar aktivitas *problem-solving*, tetapi lebih dari itu strategi bersifat terbuka (*open-ended*) dan kreatif untuk mempertajam masa depan dalam model *chain of command* di mana suatu strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias-bias yang tidak perlu dalam setiap bagian struktur organisasi).
3. Tahap Evaluasi: meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi organisasi haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: Menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, Pengukuran kinerja, dan Pengambilan tindakan perbaikan.

ANALISA SWOT

Analisis SWOT adalah instrumen perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan kesempatan eksternal dan ancaman, instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bias dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh organisasi.

Pendapat senada tentang Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi sebuah perusahaan dan organisasi internal maupun eksternal. Analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Sementara tujuan analisa SWOT adalah untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Karena itu, untuk memulai analisis SWOT, harus memahami masing-masing komponen dari SWOT, membuat kerangka kerja, kemudian merencanakan dan melakukan langkah-langkah strategis yang ditempuh.

a. **Strengths: Kekuatan**

1. Kelebihan apa saja yang anda/organisasi/perusahaan miliki tapi organisasi lain tidak?
2. Apa yang organisasi bisa lakukan lebih baik dari organisasi lain?
3. Apa saja hal yang membuat organisasi memiliki ciri khas dan unik?
4. Faktor positif apa saja yang mendukung tujuan anda?

b. **Weaknesses: Kelemahan**

1. Hal apa saja yang harus organisasi tingkatkan?
2. Hal apa saja yang harus organisasi cegah?
3. Apa saja yang dilihat orang/pihak lain sebagai kelemahan organisasi?
4. Faktor apa saja yang membuat organisasi terpuruk?

c. Opportunities: Peluang

1. Peluang apa saja yang organisasi jumpai?
2. Tren apa yang sedang berkembang pada masyarakat?

d. Threats: Ancaman

1. Rintangan apa saja yang organisasi hadapi?
2. Kompetisi apa yang organisasi khawatirkan?
3. Apakah kelemahan organisasi dapat menjadi ancaman serius?

KOMPONEN DALAM MANAJEMEN STRATEGIK

Ada delapan komponen dalam manajemen strategik yaitu kepemimpinan strategik, Visi, misi organisasi, peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal, tujuan jangka panjang, rencana kerja sekolah, tujuan tahunan dan kebijakan. Dari kedelapan tersebut penting dalam melaksanakan manajemen strategis pada sekolah sesuai alur tahapannya .

1. Kepemimpinan Strategi

Kepemimpinan strategi adalah personal yang paling bertanggungjawab atas berhasil atau gagalnya suatu organisasi yang tergambar pada struktur organisasi .

- a. Struktur organisasi sekolah berisi tentang sistem penyelenggaraan dan administrasi yang diuraikan secara jelas dan transparan.
- b. Semua pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan mempunyai uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas tentang keseluruhan penyelenggaraan dan administrasi sekolah.
- c. Pedoman yang mengatur tentang struktur organisasi sekolah:
 - 1) Memasukkan unsur staf administrasi dengan wewenang dan tanggungjawab yang jelas untuk menyelenggarakan administrasi secara optimal;
 - 2) Dievaluasi secara berkala untuk melihat efektifitas mekanisme kerja pengelolaan sekolah;

- 3) Diputuskan oleh kepala sekolah dengan mempertimbangkan pendapat dari komite sekolah.

2. Visi dan Misi

Visi merupakan impian/harapan cita-cita yang ingin dicapai oleh warga sekolah, oleh karena itu dalam mewujudkannya maka :

- a. Dijadikan sebagai cita-cita bersama warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan pada masa yang akan datang;
- b. Mampu memberikan inspirasi, motivasi, dan kekuatan pada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- c. Dirumuskan berdasar masukan dari berbagai warga sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan.
- d. Diputuskan oleh rapat dewan pendidik dengan memperhatikan masukan komite sekolah;
- e. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- f. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

Misi adalah suatu pernyataan yang bertujuan mekanisme dalam mewujudkan visi dan merupakan pembeda dari organisasi sejenisnya yang lain. Dalam merumuskan misi mempunyai ketentuan :

- a. Memberikan arah dalam mewujudkan visi sekolah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional;
- b. Merupakan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu;
- c. Menjadi dasar program pokok sekolah
- d. Menekankan pada kualitas layanan peserta didik dan mutu lulusan yang diharapkan oleh sekolah
- e. Memuat pernyataan umum dan khusus yang berkaitan dengan program sekolah;
- f. Memberikan keluwesan dan ruang gerak pengembangan kegiatan satuan-satuan unit sekolah yang terlibat;

- g. Dirumuskan berdasarkan masukan dari segenap pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah
- h. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan;
- i. Ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan dan tantangan di masyarakat.

3. Peluang dan Ancaman Eksternal

Peluang dan ancaman eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan politik, pemerintahan, teknologi, dan perkembangan yang kompetitif yang secara signifikan sangat mempengaruhi organisasi pada masa yang akan datang.

4. Kekuatan dan Kelemahan Internal

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang harus selalu dikendalikan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangannya. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi di bidang fungsional atau bisnis adalah aktivitas manajemen strategi. organisasi berusaha mengikuti strategi mempergunakan kekuatan internal dan memperbaiki kelemahan internal.

5. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan yang bisa diukur secara konsisten. Dalam merumuskan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai harus memperhatikan :

- a. Menggambarkan tingkat kualitas yang perlu dicapai dalam jangka menengah
- b. Mengacu pada visi, misi, dan tujuan pendidikan nasional serta relevan dengan kebutuhan masyarakat;
- c. Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang sudah ditetapkan oleh sekolah dan pemerintah;
- d. Mengakomodasi masukan dari berbagai pihak yang berkepentingan termasuk komite sekolah/madrasah dan diputuskan oleh rapat dewan pendidik yang dipimpin oleh kepala sekolah;
- e. Disosialisasikan kepada warga sekolah dan segenap pihak yang berkepentingan.

6. Rencana Kerja Sekolah

Rencana kerja adalah berarti bahwa tujuan jangka panjang akan bisa dicapai. Rencana kerja organisasi mengandung unsur-unsur ekspansi geografis, difersifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi dan *joint venture*. Dalam penyusunan rencana kerja sekolah, maka :

- a. Sekolah membuat
 - 1) rencana kerja jangka menengah yang menggambarkan tujuan yang akan dicapai dalam kurun waktu empat tahun yang berkaitan dengan mutu lulusan yang ingin dicapai dan perbaikan komponen yang mendukung peningkatan mutu lulusan;
 - 2) rencana kerja tahunan yang dinyatakan dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS) dilaksanakan berdasarkan rencana jangka menengah.
- b. Rencana kerja jangka menengah dan tahunan sekolah:
 - 1) disetujui rapat dewan pendidik setelah memperhatikan pertimbangan dari komite sekolah dan disahkan berlakunya oleh dinas pendidikan kabupaten/kota. Pada sekolah swasta rencana kerja ini disahkan berlakunya oleh penyelenggara sekolah;

- 2) dituangkan dalam dokumen yang mudah dibaca oleh pihak-pihak yang terkait.
- c. Rencana kerja empat tahunan disesuaikan dengan persetujuan rapat dewan pendidik dan pertimbangan komite sekolah.
- d. Rencana kerja tahunan dijadikan dasar pengelolaan sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, kemitraan, partisipasi, keterbukaan, dan akuntabilitas.
- e. Rencana kerja tahunan memuat ketentuan yang jelas mengenai 8 Standar Nasional Pendidikan:
 - 1) Standar Isi;
 - 2) Standar Proses;
 - 3) Standar Kompetensi Lulusan;
 - 4) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan;
 - 5) Standar Sarana dan Prasarana;
 - 6) Standar Pengelolaan;
 - 7) Standar Pembiayaan;
 - 8) Standar Penilaian.

7. Tujuan Tahunan

Tujuan tahunan adalah tujuan jangka pendek di mana organisasi harus mencapai hal tersebut untuk melangkah ke tujuan jangka panjang. Seperti tujuan jangka panjang, tujuan tahunan dapat diukur secara kuantitatif, realistis, konsisten dan prioritas. Tujuan tahunan adalah penting untuk implementasi strategi, sedang tujuan jangka panjang adalah penting dalam formulasi strategi.

8. Policy

Policy adalah suatu upaya agar tujuan tahunan bisa dicapai. *Policy* meliputi: petunjuk-petunjuk, pedoman, aturan-aturan dan prosedur yang dibuat untuk menunjang usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perumusan *policy* sekolah berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan

operasional. Dan juga pedoman pengelolaan kurikulum, kalender pendidikan dan pembagian tugas pendidik dan tenaga kependidikan dievaluasi dalam skala tahunan, sementara lainnya dievaluasi sesuai kebutuhan.

Dalam merumuskan *policy* atau pedoman sekolah harus selalu :

- 1) mempertimbangkan visi, misi dan tujuan sekolah;
- 2) ditinjau dan dirumuskan kembali secara berkala sesuai dengan perkembangan masyarakat.

Policy atau pedoman pengelolaan sekolah meliputi:

- 1) Kurikulum;
- 2) kalender pendidikan/akademik;
- 3) struktur organisasi sekolah;
- 4) pembagian tugas di antara guru;
- 5) pembagian tugas di antara tenaga kependidikan;
- 6) peraturan akademik;
- 7) tata tertib sekolah;
- 8) kode etik sekolah;
- 9) biaya operasional sekolah.

BAB III

ORGANISASI PENDIDIKAN KEJURUAN

PENGERTIAN ORGANISASI

Organisasi didefinisikan secara bervariasi oleh para ahli yang dilihat dari berbagai sudut pandang diantaranya adalah Gibson, dkk yang mendefinisikan bahwa organisasi sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Definisi ini lebih menekankan pada upaya peningkatan pencapaian tujuan bersama secara lebih efektif dan efisien melalui koordinasi antar unit organisasi.

pendapat yang berbeda adalah dari Robbins yang mengatakan bahwa organisasi merupakan kesatuan (*Entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi untuk mencapai suatu tujuan bersama. Definisi ini menekankan bahwa organisasi adalah suatu sistem sosial yang perlu dikoordinasikan/perlunya manajemen, batasan organisasi akan berubah sebagaimana tuntutan lingkungannya sehingga dikatakan "relatif", sementara Sutisna (2003) mengatakan bila organisasi merupakan mekanisme yang mempersatukan kegiatan-kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu sistem interaksi antar orang yang ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi, dimana sistem tersebut memberikan arahan perilaku bagi antar anggota organisasi dengan lingkungannya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

ASPEK-ASPEK ORGANISASI

Aspek-aspek dalam organisasi adalah komponen-komponen yang harus ada dalam suatu organisasi. Keberadaan komponen ini sebagai pilar dari suatu organisasi. Artinya jika salah satu komponen organisasi tidak

berfungsi, maka organisasi akan berjalan pincang atau sama sekali tidak berjalan. Dalam pandangan sistem organisasi mengalami entropy, yaitu kondisi dimana organisasi dikategorikan hancur. O'Connor (2002), mengungkapkan bahwa organisasi setidaknya harus memiliki empat komponen utama, yaitu:

- a. *Mission* adalah alasan utama keberadaan suatu organisasi.
- b. *Goals* adalah tujuan-tujuan umum/divisi fungsional organisasi yang dihubungkan dengan stakeholder organisasi.
- c. *Objectives* adalah hasil/sasaran yang spesifik, terukur dan terkait dengan tujuan.
- d. *Behavior* mengacu pada produktivitas dari tugas-tugas rutin pegawai, pertanggungjawaban perilaku dalam pencapaian tujuan merupakan fungsi personalia.

Jika suatu organisasi tidak memiliki misi dan objek yang akan dilaksanakan maka setiap anggota akan kebingungan dalam mencapai tujuan organisasinya, hal ini menunjukkan bahwa empat komponen organisasi tersebut saling berkaitan satu sama lain sehingga tidak akan berfungsi suatu organisasi jika salah satu komponennya hilang.

JENIS-JENIS ORGANISASI

Pekembangan kajian organisasi diawali dari kajian organisasi sebagai organisasi formal, yaitu organisasi yang didesain untuk mencapai tujuan bersama. Perkembangan ini terus berlangsung dan berbagai studi keorganisasian terus dilakukan. Perkembangan inilah pada akhirnya memunculkan organisasi informal sebagai implikasi dari adanya organisasi formal.

A. Organisasi Formal

Organisasi formal adalah organisasi yang dicirikan oleh struktur organisasi. Keberadaan struktur organisasi menjadi pembeda utama antara organisasi formal dan informal. Struktur dalam organisasi formal dimaksudkan

untuk menyediakan penugasan kewajiban dan tanggung jawab kepada personil dan untuk membangun hubungan tertentu diantara orang-orang pada berbagai kedudukan. Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan contoh sebuah organisasi formal. Dalam organisasi formal memperlihatkan unsur-unsur administratif berikut :

- 1) Kedudukan struktur menggambarkan letak/posisi setiap orang dalam organisasi tanpa kecuali. Kedudukan seorang dalam struktur organisasi mencerminkan sejumlah kewajiban sebagai bagian dari upaya pencapaian tujuan dan hak-hak yang dimiliki secara formal dalam posisi yang didudukinya. Sebagai contoh, kepala sekolah adalah salah satu contoh kedudukan dalam struktur organisasi sekolah. Kedudukan sebagai kepala sekolah ini mencerminkan adanya sejumlah kewajiban yang harus dilakukan pemangku jabatan sebagai pimpinan dan manajer sekolah, juga memperlihatkan adanya hak-hak yang diterima secara formal manakala seseorang menjabat sebagai kepala sekolah.
- 2) Hierarki/kekuasaan. Struktur digambarkan sebagai suatu rangkaian hubungan antara satu orang dengan orang lainnya dalam suatu organisasi. Rangkaian hubungan ini mencerminkan suatu hirarki kekuasaan yang inheren dalam setiap kedudukan. Tanggung jawab merupakan suatu istilah yang melekat dalam setiap kedudukan dan hirarki kekuasaan di dalam organisasi. Adanya hirarki kekuasaan menunjukkan bahwa pencapaian organisasi dibagi kepada berbagai komponen organisasi diimplementasikan secara sinergi melalui hirarki kekuasaan masing-masing yang dikoordinasikan dan dipimpin oleh manajer puncak. Dalam organisasi persekolahan, hirarki kekuasaan tertinggi adalah kepala sekolah.

Kedudukan garis dan staf Organisasi garis menegaskan struktur pengambilan keputusan, jalan permohonan dan saluran komunikasi resmi untuk melaporkan informasi dan mengeluarkan instruksi, perintah, dan petunjuk pelaksanaan. Kedudukan garis ialah kedudukan yang disertai

kekuasaan administrative umum dalam arus langsung dari tempat paling atas ke tempat paling bawah. Kedudukan staf mewakili keahlian-keahlian khusus yang diperlukan bagi berfungsinya kedudukan garis tertentu dengan pasti. (Sutisna, 1993:208).

b. Organisasi Informal

Interaksi antara orang dalam organisasi formal pasti akan menghasilkan sebuah perkembangan hubungan yang tidak saja hubungan struktural, terlebih pada organisasi persekolahan, dimana kekeluargaan menjadi salah satu landasan perilakunya. Perkembangan hubungan dari interaksi orang dalam organisasi ini akan mengikat secara kuat sentiment dan komitmen setiap orang, sehingga muncul empati dan simpati satu sama lain. Hubungan inilah yang terus tumbuh selama organisasi formal itu ada yang dinamakan organisasi informal. Hubungan interaksi ini tidak berstruktur sebagaimana struktur organisasi formal.

Walaupun sulit mengidentifikasi keberadaannya secara kasat mata, namun keberadaan organisasi informal ini dapat dilihat dari tiga karakteristik, yaitu norma perilaku, tekanan untuk menyesuaikan diri, dan kepemimpinan informal (Sutisna, 1993 : 221). Norma perilaku adalah standar perilaku yang diharapkan menjadi perilaku bersama yang ditetapkan oleh kelompok (orang-orang dalam organisasi) dalam sebuah kesepakatan sosial, sehingga sanksinya pun sanksi sosial. Norma perilaku dalam organisasi informal tidak tertulis sebagaimana organisasi formal, tetapi menjadi kesepakatan bersama diantara orang-orang di dalam organisasi.

Tekanan untuk menyesuaikan diri akan muncul apabila seseorang akan bergabung dengan suatu kelompok informal. Menggabungkan diri dengan suatu kelompok tidak sekedar bergabung secara fisik dalam suatu kumpulan, tetapi melibatkan sosial-emosional individu-individu dalam organisasi informal tersebut. Karena itu organisasi informal sering muncul dalam bentuk kelompok-kelompok

yang tidak terlalu besar , karena syarat keberterimaan sebagai bagian dari organisasi informal ini tidak saja keanggotaan dalam organisasi formalnya, tetapi lebih spesifik pada kesamaan antar individu (kesamaan daerah agama, nilai yang dianut, hobi dan sebagainya).

DIMENSI ORGANISASI

Dalam kacamata para ahli organisasi, dimensi struktur organisasi memiliki keragaman pandangan, bahkan dikatakan tidak ada kesepakatan umum diantara para teoritikus mengenai apa yang diartikan sebagai struktur organisasi. (Robbins, 1994:91). Lebih jauh Robbins menyimpulkan bahwa para teoritikus pada umumnya setuju dengan dimensi struktur organisasi tetapi tidak setuju dengan definisi-definisi operasionalnya. Dalam konteks itu Robbins mengemukakan tiga komponen yang menjadi dimensi struktur organisasi, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi.

a. Kompleksitas

Kompleksitas adalah tingkat perbedaan yang ada di dalam sebuah organisasi (Robbins, 1994). Diferensiasi dapat dilihat secara horizontal, vertikal, dan spasial.

1) Diferensiasi horizontal

Perbedaan antara unit-unit berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, tingkat pendidikan dan pelatihan pegawai. Dengan kata lain, semakin banyak pekerjaan yang harus dilakukan pegawai dalam organisasi, maka semakin beragam pula organisasi tersebut. Kondisi nyata dari diferensiasi horizontal adalah spesialisasi dan departementalisasi.

2) Diferensiasi vertikal

Pembedaan yang didasarkan pada kedalaman struktur. Semakin banyak tingkatan yang terdapat diantara *Top Management* dan tingkat Hierarki yang paling rendah, makin besar pula potensi terjadinya distorsi/gangguan dalam komunikasi dan semakin sulit mengkoordinasi

pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, sertamakin sukar bagi *top management* untuk mengawasi kegiatan bawahannya.

3) Diferensiasi spasial

Pembedaan yang didasarkan pada kondisi geografis, yakni sejauh mana lokasi (kantor) tempat produksi (barang/jasa), personalia, dan kantor pusat tersebar secara geografis. Sekolah-sekolah dari satu yayasan yang tersebar di berbagai kabupaten/kota merupakan salah satu organisasi yang dikategorikan diferensiasi spasial. Pembedaan ini akan memunculkan kompleksitas dalam struktur organisasi.

b. Formalisasi

Formalisasi adalah tingkat sejauhmana pekerjaan di dalam organisasi distandarkan. Konsekwensinya adalah pemegang pekerjaan hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana ia harus melakukannya. Formalisasi sebaiknya tertulis untuk dapat memberikan kekuatan pada pengarahan perilaku pegawai. Dalam konteks itu formalisasi diartikan sebagai sebuah tingkat dimana peraturan, prosedur, instruksi dan komunikasi ditulis.

Teknik-teknik yang dapat digunakan untuk melakukan standarisasi perilaku pegawai adalah seleksi (yang efektif) ; persyaratan peran (analisis yang tepat) ; peraturan, prosedur, dan kebijaksanaan ; pelatihan ; dan ritual (bagian dari budaya organisasi).

c. Sentralisasi

Sentralisasi adalah tingkat dimana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal dalam organisasi. Konsentrasi keputusan yang tinggi adalah sentralisasi yang tinggi, sedangkan konsentrasi keputusan yang rendah adalah sentralisasi yang rendah atau disebut desentralisasi.

Desentralisasi mengurangi kemungkinan terjadinya beban informasi yang berlebihan, memberikan tanggapan yang cepat terhadap informasi yang baru, memberikan masukan yang lebih banyak bagi sebuah keputusan, mendorong terjadinya motivasi, dan merupakan sebuah alat yang potensial untuk melatih para manager dalam mengembangkan pertimbangan yang baik. Sebaliknya sentralisasi menambah suatu perspektif yang menyeluruh terhadap keputusan-keputusan dan dapat memberikan efisiensi yang berarti.

DESAIN ORGANISASI

Desain organisasi didasarkan pada elemen-elemen umum dalam organisasi. Robbins (1994 : 304) menyebutkan lima elemen umum dalam suatu organisasi yaitu :

- a. *The operating core*. Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari produk dan jasa. Dalam organisasi sekolah pegawai ini adalah guru (pengajar), guru dikatakan sebagai ujung tombak pendidikan yang berinteraksi langsung dengan layanan jasa pembelajaran kepada peserta didik.
- b. *The strategic apex*. Manager tingkat puncak yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi. Pada organisasi sekolah, orang ini adalah kepala sekolah.
- c. *The middle line*. Para manager yang menjadi penghubung operating core dengan strategic apex. Dalam konteks perguruan tinggi orang-orang ini adalah para dekan yang bertugas memfasilitasi strategic apex untuk terimplementasi pada level jurusan. Di organisasi sekolah, posisi ini dapat diidentifikasi sebagai wakil kepala sekolah yang bertugas menjembatani kebijakan strategis sekolah supaya dapat terimplementasi pada level guru-guru dan staf.
- d. *The techno structure*. Para analis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi. Dalam konteks organisasi pendidikan di Indonesia, masing-masing jarang sekolah yang memiliki tenaga ini. Namun demikian tidak menutup kemungkinan pada

sekolah-sekolah tertentu ada yang memiliki elemen organisasi ini. Pada perguruan tinggi BHMN seperti UGM, elemen organisasi yang bertanggung jawab untuk melakukan standarisasi adalah satuan penjamin mutu.

- e. *The support staff*. Orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi. Di persekolahan staf ini dikenal dengan tenaga administratif sekolah.

Berdasarkan lima elemen organisasi tersebut maka desain organisasi akan menyebabkan berbeda. Perbedaan desain organisasi dikarenakan organisasi memiliki sistem dan aturan yang berbeda dalam kelima elemen tersebut. Lima konfigurasi umum yang dimaksud adalah struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, struktur divisional, dan adhocracy.

- a. *Struktur sederhana* disarankan untuk organisasi yang kecil dengan karakteristik organisasi yang masih dalam tahap awal dibentuk, lingkungan organisasi sederhana dan dinamis, menghadapi krisis, atau jika yang mempunyai kekuasaan dalam organisasi ingin agar kekuasaan tersebut disentralisasi.
- b. *Birokrasi mesin* didesain untuk organisasi yang secara efektif dapat menangani ukuran yang besar, lingkungan yang sederhana dan stabil, dan sebuah teknologi yang terdiri atas pekerjaan yang rutin dan distandarisasi.
- c. *Birokrasi profesional* yang didesain untuk pekerjaan yang rutin, hanya saja para anggota birokrasi profesional adalah para spesialis teknis yang menghadapi sebuah lingkungan yang kompleks. Intinya agar operasional keseharian yang kompleks dapat berjalan secara efektif.
- d. *Struktur divisional* banyak persamaan dengan birokrasi mesin. Struktur ini didesain untuk menanggapi strategi yang menekankan kepada keanekaragaman pasar atau produk, dimana organisasi tersebut besar, teknologinya dapat dibagi-bagi, dan lingkungannya cenderung untuk menjadi sederhana dan stabil.

- e. *Adhocracy* meminta agar manajemen puncak melepaskan kebanyakan pengawasan. Konfigurasi ini cocok untuk organisasi yang memiliki strategi variatif, resiko tinggi, teknologi tidak rutin, atau lingkungannya mungkin dinamis atau kompleks.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

BAB IV

KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KEJURUAN

DEFINISI KEPEMIMPINAN

Definisi tentang kepemimpinan banyak dikemukakan oleh para pakar manajemen dan kepemimpinan, salah satunya adalah Ralph M. Stogdill (1998) yang mendefinisikan kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan. Senada dengan pendapat tersebut Sutarto (1998) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Stoner (2002) Kepemimpinan adalah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok.

Pendapat lain adalah menurut Tead, (2005) Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok..Sedangkan menurut Kreiner (2010), bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain yang mana pemimpin mengajak anak buahnya secara suka rela untuk mencapai tujuan bersama.

PERANAN KEPEMIMPINAN PADA PENDIDIKAN KEJURUAN

Sejalan dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas sekolah, maka meningkat pula tuntutan terhadap kinerja kepala sekolah . Kepala Sekolah pada pendidikan vokasional diharapkan dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai manajer dan leader. Sebagai pemimpin pendidikan di sekolah, kepala sekolah memiliki tanggung jawab sepenuhnya untuk mengembangkan seluruh sumber daya sekolah.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tergantung kepada kemampuan bekerjasama dengan seluruh warga sekolah, serta kemampuannya mengendalikan pengelolaan sekolah untuk menciptakan proses belajar mengajar.

Selanjutnya sesuai Permendiknas nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 12 ayat (4) menyatakan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah meliputi:

- a. usaha pengembangan sekolah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah
 - b. peningkatan kualitas sekolah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; dan
 - c. usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah
- untuk dapat mengetahui seberapa tingkat ketercapaian kerja terhadap seorang kepala sekolah maka Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan pada komponen-komponen tersebut. Oleh sebab itu, tupoksi kepala sekolah mengacu pada komponen yang meliputi :

1. Perencanaan program, yang meliputi tugas :

1. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan visi sekolah.
2. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan misi sekolah.
3. Merumuskan, menetapkan, dan mengembangkan tujuan sekolah.
4. Membuat Rencana Kerja Sekolah (RKS) dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS).
5. Membuat perencanaan program induksi.

2. Pelaksanaan rencana kerja, yang meliputi tugas :

1. Menyusun pedoman kerja;
2. Menyusun struktur organisasi sekolah;
3. Menyusun jadwal pelaksanaan kegiatan sekolah per semester dan Tahunan;
4. Menyusun pengelolaan kesiswaan yang meliputi :

- a. melaksanakan penerimaan peserta didik baru
 - b. memberikan layanan konseling kepada peserta didik;
 - c. melaksanakan kegiatan ekstra dan kokurikuler untuk para peserta didik;
 - d. melakukan pembinaan prestasi unggulan;
 - e. melakukan pelacakan terhadap alumni;
5. Menyusun kurikulum, kalender pendidikan, dan kegiatan pembelajaran;
 6. Mengelola pendidik dan tenaga kependidikan;
 7. Mengelola sarana dan prasarana;
 8. Membimbing guru pemula;
 9. Mengelola keuangan dan pembiayaan;
 10. Mengelola budaya dan lingkungan sekolah;
 11. Memberdayakan peran serta masyarakat dan kemitraan sekolah;
 12. Melaksanakan program induksi.

3. Pengawasan dan evaluasi,

1. Melaksanakan program supervisi.
2. Melaksanakan Evaluasi Diri Sekolah (EDS)
3. Melaksanakan evaluasi dan pengembangan KTSP
4. Mengevaluasi pendayagunaan pendidik dan tenaga kependidikan.
5. Menyiapkan kelengkapan akreditasi sekolah.

4. Kepemimpinan sekolah,

1. menjabarkan visi ke dalam misi target mutu;
2. merumuskan tujuan dan target mutu yang akan dicapai;
3. menganalisis tantangan, peluang, kekuatan, dan kelemahan sekolah/ madrasah;
4. membuat rencana kerja strategis dan rencana kerja tahunan untuk pelaksanaan peningkatan mutu;
5. bertanggung jawab dalam membuat keputusan anggaran sekolah

6. melibatkan guru, komite sekolah dalam pengambilan keputusan penting sekolah/ madrasah. Dalam hal sekolah/ madrasah swasta, pengambilan keputusan tersebut harus melibatkan penyelenggara sekolah/madrasah;
7. berkomunikasi untuk menciptakan dukungan intensif dari orang tua peserta didik dan masyarakat;
8. menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan dengan menggunakan sistem pemberian penghargaan atas prestasi dan sanksi atas pelanggaran peraturan dan kode etik;
9. menciptakan lingkungan pembelajaran yang efektif bagi peserta didik;
10. bertanggung jawab atas perencanaan partisipatif mengenai pelaksanaan kurikulum;
11. melaksanakan dan merumuskan program supervisi, serta memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja sekolah
12. memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya;
13. memfasilitasi pengembangan, penyebarluasan, dan pelaksanaan visi pembelajaran yang dikomunikasikan dengan baik dan didukung oleh komunitas sekolah
14. membantu, membina, dan mempertahankan lingkungan sekolah dan program pembelajaran yang kondusif bagi proses belajar peserta didik dan pertumbuhan profesional para guru dan tenaga kependidikan;
15. menjamin manajemen organisasi dan pengoperasian sumber daya sekolah untuk menciptakan lingkungan belajar yang aman, sehat, efisien, dan efektif;
16. menjalin kerja sama dengan orang tua peserta didik dan masyarakat, dan komite sekolah/madrasah menanggapi

- kepentingan dan kebutuhan komunitas yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat;
17. memberi contoh/teladan/tindakan yang bertanggung jawab;
 18. mendelegasikan sebagian tugas dan kewenangan kepada wakil kepala sekolah sesuai dengan bidangnya;
 19. merencanakan pelaksanaan Program Induksi Guru Pemula (PIGP) di Sekolah
 20. menyiapkan Buku Pendoman Pelaksanaan Program Induksi di sekolah dan dokumen terkait seperti kurikulum, silabus, peraturan dan tata tertib sekolah baik bagi guru maupun bagi siswa, prosedur-prosedur P3K, prosedur keamanan sekolah;
 21. melakukan analisis kebutuhan guru pemula;
 22. menunjuk pembimbing dari guru yang dianggap layak (profesional)
 23. membuat surat keputusan pengangkatan guru menjadi pembimbing bagi guru pemula;
 24. menjadi pembimbing, jika pada satuan pendidikan yang dipimpinnya tidak terdapat guru yang memenuhi kriteria sebagai pembimbing;
 25. mengajukan pembimbing dari satuan pendidikan lain kepada dinas pendidikan terkait jika tidak memiliki pembimbing dan kepala sekolah tidak dapat menjadi pembimbing;
 26. memantau secara reguler proses pembimbingan dan perkembangan guru pemula;

5. Sistem Informasi Sekolah,

1. menciptakan atmosfer akademik yang kondusif dengan membangun budaya sekolah untuk menciptakan suasana yang kompetitif bagi siswa, rasa tanggung jawab bagi guru dan karyawan, menimbulkan rasa nyaman dalam bekerja dan belajar, menumbuhkan kesadaran tentang arti penting kemajuan, dan menumbuhkan kedisiplinan tinggi;

2. melakukan penataan tugas dan tanggung jawab yang jelas bagi warga sekolah berbasis kinerja;
3. menjalinan kerjasama dengan pihak lain;
4. didukung oleh penerapan TIK dalam manajemen sekolah;
5. didukung oleh kepemimpinan/manajerial yang kuat, dan memiliki tingkat sustainabilitas tinggi;
6. penguatan eksistensi lembaga dengan melakukan sosialisasi kepada semua pihak untuk memberikan informasi dan pemahaman yang sama sehingga sekolah memperoleh dukungan secara maksimal;
7. penguatan manajemen sekolah dengan melakukan restrukturisasi dan reorganisasi intern sekolah apabila dipandang perlu (tanpa mengubah atau bertentangan dengan peraturan yang ada) sebagai bentuk pengembangan dan pemberdayaan potensi sekolah;
8. melakukan penguatan kerjasama dengan membangun jaringan yang lebih luas dengan berbagai pihak baik di dalam maupun di luar negeri, yang dibuktikan dengan adanya nota kesepahaman (MoU);
9. meminimalkan masalah yang timbul di sekolah melalui penguatan rasa kekeluargaan dan kebersamaan untuk memajukan sekolah;
10. melakukan penguatan input sekolah dengan melengkapi berbagai fasilitas (perangkat keras dan lunak) manajemen sekolah, agar implementasi Sistem Informasi Manajemen (SIM) berbasis TIK lebih efektif.

Selanjutnya untuk dapat mewujudkan tingkat keterlaksanaan dan perwujudan visi dan misi sekolah, maka diperlukan seorang kepala sekolah yang memiliki tingkat profesionalitas yang tinggi dengan ciri-ciri sebagai berikut :

1. kejujuran;
2. kompetensi yang tinggi;
3. harapan yang tinggi (*high expectation*);

4. standar kualitas kerja yang tinggi;
5. motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan;
6. integritas yang tinggi;
7. komitmen yang kuat;
8. etika kepemimpinan yang luhur (menjadi teladan);
9. kecintaan terhadap profesinya;
10. kemampuan untuk berpikir strategis (*strategic thinking*); dan
11. memiliki pandangan jauh ke depan (*visionary*).

PERSYARATAN PEMIMPIN PENDIDIKAN

Menurut Abdul Gani dalam Ainul (2009) pemimpin harus mempunyai pengetahuan tentang tujuan dan asas organisasi yang dipimpinya, memiliki pengetahuan untuk menjalankan organisasi yang dipimpin secara efisien, serta dapat memberikan keyakinan kepada orang-orang yang dipimpinya ke arah keberhasilan tujuannya. Sedangkan persyaratan-persyaratan kepribadian dari seorang pemimpin yang baik adalah :

1. Rendah hati dan sederhana,
2. Bersifat suka menolong,
3. Sabar dan memiliki kestabilan emosi,
4. Percaya kepada diri sendiri,
5. Jujur, adil, dan dapat dipercaya,
6. Keahlian dalam jabatan.

KETERAMPILAN YANG HARUS DIMILIKI PEMIMPIN

Secara umum seorang pemimpin harus mempunyai keterampilan utamanya bagi seorang pemimpin pendidikan. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah :

a. Keterampilan dalam memimpin

Keterampilan ini diperlukan seorang pemimpin untuk mampu bertindak sebagai pemimpin yang baik. Untuk memiliki keterampilan ini, seorang

pemimpin harus memiliki banyak pengalaman. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus pandai bergaul, bekerjasama, dan berkomunikasi dengan orang yang dipimpinnya. Dan yang terpenting adalah pemimpin tidak hanya tahu, tapi juga melaksanakan.

b. Keterampilan dalam hubungan insani

Hubungan insani adalah hubungan antar manusia. Ada dua hubungan insani yang biasa kita temui dalam kehidupan sehari-hari, yaitu :

1. Hubungan fungsional atau hubungan formal. Hubungan ini biasa terjadi dikarenakan tugas atau pekerjaan yang sifatnya adalah resmi.
2. Hubungan pribadi atau hubungan informal. Hubungan ini tidak didasarkan oleh tugas atau pekerjaan yang sifatnya resmi, tetapi lebih bersifat kekeluargaan. Yang menjadi inti dalam hubungan ini adalah saling menghargai. Entah itu sebagai atasan (pemimpin), maupun sebagai bawahan.

c. Keterampilan dalam proses kelompok

Maksud utama dari proses kelompok adalah bagaimana seorang pemimpin dapat menjadi penengah, pendamai, atau moderator untuk meningkatkan partisipasi anggota-anggota kelompok setinggi-tingginya sehingga potensi yang dimiliki para anggota kelompok itu dapat diefektifkan secara maksimal.

d. Keterampilan dalam administrasi personil

Administrasi personil mencakup segala usaha untuk menggunakan keahlian dan kemampuan khusus anggota dalam sebuah organisasi secara efektif dan efisien. Administrasi personil ini diawali dari seleksi hingga penempatan.

e. Keterampilan dalam menilai

Keterampilan dalam menilai adalah kemampuan seorang pemimpin dalam mengevaluasi kinerja dari bawahannya. Sejauh mana tujuan organisasi tersebut telah dicapai. Kegiatan evaluasi ini akan sangat berguna bagi anggota organisasi untuk mengetahui dimana letak kekurangan dan kelebihan yang ada pada dirinya.

Selanjutnya Kazt (2001) mengemukakan ada tiga keterampilan/*skills* yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin, yaitu

a. *Human relation skill*

Kemampuan dalam membangun hubungan antara atasan dan bawahan. Bagaimana menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan kondusif sehingga anggota organisasi dapat melaksanakan fungsinya dengan nyaman.

b. *Technical skill*

Kemampuan dalam menerapkan ilmunya dalam pelaksanaan operasional.

c. *Conceptual skill*

Kemampuan dalam melihat sesuatu secara keseluruhan lalu mengevaluasinya

KONSEP KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN PADA PENDIDIKAN KEJURUAN

Kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan kepala sekolah untuk mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi pendidik, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar peserta didik. (Eggen & Kauchak 2004). Secara implisit definisi ini mengandung maksud bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal.

Thomas (2018) mengidentifikasi terdapat lima unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Teknis/keterampilan,
- 2) Manusia,
- 3) Pendidikan,
- 4) Simbolik, dan
- 5) Budaya.

Ada sejumlah penjelasan tentang makna kepemimpinan pembelajaran telah disampaikan oleh para ahli. Namun pada dasarnya dapat disarikan bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan kepala sekolah yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya peningkatan mutu pengelolaan internal sekolah sehingga memungkinkan terselenggaranya proses pembelajaran yang merangsang para siswa untuk mencapai prestasi belajar yang tinggi. Pemimpin pembelajaran yang efektif terlibat dalam masalah-masalah kurikuler dan pembelajaran, yang kesemuanya itu mempengaruhi prestasi belajar siswa (Cotton, 2003).

Selanjutnya tujuan dari kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajar agar terjadi peningkatan prestasi belajar, kepuasan belajar, motivasi belajar, keingintahuan, kreativitas, inovasi, jiwa kewirausahaan, dan kesadaran untuk belajar sepanjang hayat, karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat. Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena mampu:

- 1) Meningkatkan prestasi belajar peserta didik .
- 2) Mendorong dan mengarahkan warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik;
- 3) Memfokuskan kegiatan-kegiatan warga sekolah untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; dan
- 4) Membangun komunitas belajar warga dan menjadikan sekolahnya sebagai sekolah pembelajar (*learning school*).

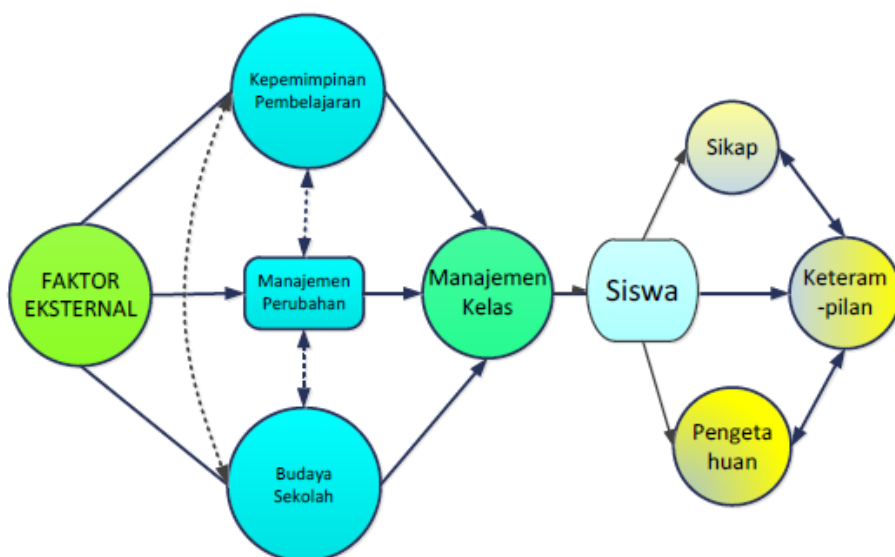
Kepemimpinan pembelajaran dapat terjadi secara langsung (*direct instructional leadership*) ataupun tidak langsung (*indirect instructional leadership*) (Kleine-Kracht, 1993:12, dalam Sulistyorini). Kepemimpinan pembelajaran secara langsung terjadi ketika kepala sekolah bekerja dengan para guru dan staf lainnya untuk mengembangkan proses belajar mengajar. Sebagai contoh, ketika kepala sekolah melakukan kegiatan supervisi pendidik

di kelas, kegiatan diskusi untuk memberi umpan balik terhadap proses pembelajaran yang telah dilaksanakan seorang guru, dan pemberian contoh pelaksanaan pembelajaran. Sedangkan kepemimpinan pembelajaran secara tidak langsung terjadi ketika kepala sekolah, antara lain memberikan sejumlah kemudahan dan mendorong para guru dan staf untuk mengembangkan diri, melakukan pengambilan keputusan secara bersama-sama (*sharing on decision making*), dan mengubah tata nilai serta visi sekolah yang mengarah kepada peningkatan kualitas pembelajaran.

Beberapa ahli pendidikan mengajukan istilah kepemimpinan kependidikan (*educational leadership*) untuk menggantikan istilah kepemimpinan pembelajaran. Hal ini dilatar belakangi oleh pendapat bahwa istilah kepemimpinan pembelajaran cenderung fokus kepada kepala sekolah sebagai pusat kekuasaan dan otoritas. Sementara kepemimpinan kependidikan dinilai memiliki makna yang lebih luas dan komprehensif. (Gurr, Drysdale, dan Mulford, 2007: 3).

Tugas kepala sekolah amat strategis. kepala sekolah menjadi penentu utama keberhasilan sekolahnya. Tugas memimpin perubahan ada di tangannya. Selain sebagai pendidik, pengajar, pelatih, pembimbing, ia juga berperan sebagai manajer perubahan, dan pengembang budaya sekolah.

Hubungan fungsional antara kepemimpinan pembelajaran, manajemen perubahan, pengembangan kultur sekolah yang bersinergi dengan manajemen pembelajaran terlihat pada gambar 4.1 di bawah ini.



Gambar 4.1 Diagram hubungan kepemimpinan manajemen perubahan, pengembangan dan budaya sekolah

Diagram menjelaskan bahwa peran kepala sekolah yang berperan dalam kepemimpinan pembelajaran, manajer perubahan, dan pengembang budaya sekolah merupakan input terhadap efektivitas pelaksanaan pembelajaran. Semakin berdaya peran kepala sekolah dalam ketiga hal tersebut, maka akan meningkatkan efektivitas pendidik dalam melaksanakan pembelajaran.

MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN DALAM PENDIDIKAN

1. Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

a. Teori Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial antara anggota organisasi dengan pemimpinnya yang diyakini sebagai tujuan dari organisasi tersebut. Kepemimpinan ini sendiri didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang

mengharapkan pendidikan mengambil peran yang besar untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan.

b. Langkah-langkah menjadi Pemimpin Visioner

1) Penciptaan Visi

Visi tercipta dari hasil pikir seorang pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau kolaborasi antara anggota dan pemimpinnya sehingga terciptalah suatu ide-ide tertentu yang merupakan tujuan akhir dari organisasi tersebut.

2) Perumusan Visi

Peran pemimpin dalam perumusan visi adalah bagaimana menyadarkan anggotanya bahwa visi yang dibuat harus menjadi acuan bagi mereka dalam berorganisasi dan terciptalah komitmen pada diri masing-masing anggota sehingga apa yang dicapai akan sesuai dengan ekspektasi yang telah dibuat.

3) Transformasi Visi

Kemampuan seorang pemimpin untuk membangun kepercayaan dan komunikasi antar masing-masing anggota secara intensif dan efektif.

4) Implementasi Visi

Kemampuan pemimpin dalam mengartikan dan menjabarkan sebuah visi dalam bentuk tindakan nyata yang bisa dilakukan oleh masing-masing anggota organisasi.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah seorang agen perubahan. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran masa depan organisasi yang dipimpinnya ketika semua tujuan dan sasarannya tercapai.

b. Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994) mengemukakan terdapat empat dimensi dalam kadar kepemimpinan seseorang dengan konsep "4I"

- 1) "I" pertama adalah *idealized influence*. Yaitu perilaku seorang pemimpin yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya.
- 2) "I" kedua adalah *inspirational motivation*. Yaitu kemampuan pemimpin yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini tentu akan menimbulkan rasa semangat yang dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.
- 3) "I" ketiga adalah *intellectual stimulation*. Yaitu pemimpin yang selalu menggali ide-ide baru dan solusi kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya.
- 4) "I" keempat adalah *individualized consideration*. Yaitu pemimpin yang siap sedia sebagai telinga yang mendengarkan keluh kesah dan memberikan perhatian khusus untuk kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya.

INDIKATOR KEBERHASILAN KEPALA SEKOLAH

Kebahagiaan kepala sekolah sebagai pemimpin pada sekolah khususnya sekolah kejuruan sebagai berikut:

- 1) Sebagai penyedia sumber daya, menunjukkan kemampuan dan manajemen waktu dan sumber daya yang secara efektif, menunjukkan kondisi sekolah sebagai master pengubah, dan mampu mengenal dan memotivasi anggota staf sekolah,
- 2) Sebagai sumber instruksional' terlihat dan memajukan kondisi kelas yang efektif untuk menunjang hasil belajar, mendorong staf pengajar untuk menggunakan berbagai macam materi pengajaran dan strategi belajar mengajar, memberikan perhatian dan terus berkemampuan mengembangkan gagasan inovatif,

- 3) Sebagai komunikator, menyampaikan visi sekolah secara jelas, memahami tujuan sekolah serta mampu menerjemahkan, membina hubungan yang efektif dengan stakeholders, jelas dalam menyampaikan sesuatu, baik lisan maupun tulisan.
- 4) Kehadirannya bermakna; mampu berinteraksi dan mempengaruhi seluruh lingkungan sekolah (pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik dan petugas lainnya).

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

BAB V

MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

PENGERTIAN MANAJEMEN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah. Manajemen tenaga pendidik dan kependidikan (Rugaiyah. 2010) adalah kegiatan mengelola personal pendidikan dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai fungsinya agar berjalan dengan efektif.

Pengelolaan sumber daya manusia pendidikan yang meliputi pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah. Pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan bertujuan untuk mendayagunakan tenaga kependidikan secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan pimpinan, adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi personil guna mencapai tujuan sistem, membantu anggota mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier tenaga kependidikan, serta menyelaraskan tujuan individu dan organisasi. (Mulyasa.2012)

Manajemen sumber daya manusia atau pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan dipandang sebagai fungsi atau subsistem diskrit yang diharapkan mampu menyelesaikan tugas-tugas khusus. Misal: Staffing yang efektif diarahkan untuk *put the right person in the right place at the right time*

system kompensasi diharapkan mampu memotivasi performansi dan retensi pegawai.

Manajemen sumber daya manusia pendidikan merupakan serangkaian sistem yang terintegrasi dan bertujuan untuk meningkatkan performansi SDM pendidikan. Misalnya: *taffing*, kompensasi, dan pelatihan dimaksudkan untuk menyediakan dukungan yang sinergis bagi organisasi untuk meningkatkan kemampuannya dalam mencapai tujuan stratejik, dengan menekan biaya atau melahirkan inovasi.

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut diatas, maka yang dimaksud dengan pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan adalah aktivitas pengaturan tenaga pendidik dan kependidikan yang harus dilakukan mulai dari tenaga pendidik dan kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/ pengembangan dan pemberhentian.

PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi. (UUSPN No 20 Tahun 2003 Pasal 39 ayat 2). Sedangkan pendidik adalah orang-orang yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi afektif, potensi kognitif, maupun potensi psikomotorik.

Guru adalah seorang profesional dan bukan hanya sekedar sebagai seorang pahlawan tanpa tanda jasa yang tidak mepedulikan aspek ekonomis dari profesinya itu. Tilaar (.2008). Tenaga pendidik adalah anggota masyarakat yang bertugas membimbing, mengajar, dan atau melatih peserta didik.

Tenaga atau personalia pendidik adalah orang yang terlibat dalam tugas tugas pendidikan, yaitu para guru/dosen sebagai pemegang peran utama, manajer/administrator, para supervisor, dan para pegawai. Para personalia pendidikan perlu dibina agar bekerja sama secara lebih baik dengan masyarakat. (Heryati dan Muhsin.2014)

Sementara tenaga kependidikan menurut UU Sisdiknas (Undang-Undang RI No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. 2003: 3) adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualitas sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan Tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan. Selanjutnya dimaksud personel adalah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks lembaga pendidikan atau sekolah dibatasi dengan sebutan pegawai.

TUPOKSI PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20 Tahun 2003 Pasal 39, tugas dan fungsi tenaga pendidik dan kependidikan adalah:

1. Pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

2. Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan

Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab pendidik dan tenaga kependidikan:

1. Tugas dan tanggung jawab pendidik

- a. Guru bertugas dan bertanggung jawab sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik sehingga menjadi manusia berkualitas yang mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimum, pada jalur pendidikan formal jenjang pendidikan dasar dan menengah termasuk pendidikan anak usia dini formal.
- b. Dosen bertugas dan bertanggung jawab sebagai agen pembelajaran yang memotivasi, memfasilitasi, mendidik, membimbing, dan melatih peserta didik pada jenjang pendidikan tinggi sehingga menjadi manusia berkualitas yang mengaktualisasikan potensi kemanusiaannya secara optimum, melakukan penelitian untuk pengembangan ilmu, teknologi, dan/atau seni (IPTEKS), serta melakukan pengabdian kepada masyarakat.
- c. Konselor bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan bimbingan dan konseling kepada peserta didik di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, menengah, dan tinggi.
- d. Pamong belajar bertugas dan bertanggung jawab menyuluh, mengajar, membimbing, melatih peserta didik, dan mengembangkan: model program pembelajaran, alat pembelajaran, dan pengelolaan pembelajaran pada jalur pendidikan nonformal.
- e. Widyaiswara bertugas dan bertanggung jawab mendidik, mengajar dan melatih peserta didik pada program pendidikan dan pelatihan prajabatan dan/ atau Pemerintah Daerah.

- f. Tutor bertugas dan bertanggung jawab memberikan bantuan belajar kepada peserta didik dalam proses pembelajaran mandiri atau proses pembelajaran dalam kelompok pada satuan pendidikan jalur formal dan nonformal.
- g. Instruktur bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kursus atau pelatihan.
- h. Fasilitator bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelayanan pembelajaran pada lembaga pendidikan dan pelatihan.
- i. Pelatih bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelatihan teknis olah raga kepada peserta didik pada kegiatan pelatihan, pada satuan pendidikan jalur formal atau nonformal.

2. Tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan

Tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan di dalam ayat 2 (Pasal 140/Bab XII/RPP/2005) sebagai berikut.

- a. Pimpinan satuan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal atau nonformal.
- b. Penilik bertugas dan bertanggung jawab melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan nonformal.
- c. Pengawas bertugas dan bertanggung jawab melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan anak usia dini jalur formal.
- d. Tenaga perpustakaan bertugas dan bertanggung jawab melaksanakan pengelolaan sumber belajar di perpustakaan.
- e. Tenaga laboratorium bertugas dan bertanggung jawab membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan.
- f. Teknisi sumber belajar bertugas dan bertanggung jawab mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran pada satuan pendidikan.

- g. Tenaga lapangan pendidikan bertugas dan bertanggung jawab melakukan pendataan, pemantauan, pembimbingan, dan pelaporan pelaksanaan pendidikan nonformal.
- h. Tenaga administrasi bertugas dan bertanggung jawab menyelenggarakan pelayanan administrasi pada satuan pendidikan.
- i. Psikolog bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelayanan bantuan psikologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik
- j. Tenaga kebersihan sekolah bertugas dan bertanggung jawab memberikan layanan kebersihan lingkungan sekolah.

TUJUAN PENGELOLAAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Tujuan Pendidikan pada hakekatnya merupakan pengejawantahan berbagai aspek kehidupan suatu bangsa dalam bidang agama, ideologi, politik, ekonomi, social budaya, hokum, teknologi, dll. (Bakar dkk. 2015). Tujuan pengelolaan pendidik dan tenaga kependidikan berbeda dengan manajemen sumber daya manusia pada konteks bisnis. Di dunia pendidikan tujuan manajemen SDM lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk SDM yang handal, produktif, kreatif dan berprestasi.

Dari uraian-uraian tersebut, maka tujuan manajemen tenaga pendidik dan kependidikan secara umum adalah :

- a. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi
- b. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan
- c. Mengembangkan system kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan, dan seleksi yang ketat, system kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu
- d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga pendidik dan kependidikan merupakan

stakeholder internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama

e. Menciptakan iklim kerja yang harmonis

RUANG LINGKUP

Ruang lingkup kegiatan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan meliputi kegiatan:

1. Rekrutmen.

Rekrutmen pendidik dan tenaga kependidikan terdiri dari seleksi, orientasi dan penempatan. Untuk mendapatkan tenaga kependidikan dan pendidik yang berkualitas serta memenuhi prinsip “ *the right man on the right place*” maka dilakukan kegiatan perekrutan yang diawali dengan kegiatan seleksi, dilanjutkan dengan kegiatan orientasi dan penempatan.

Sebelum dilaksanakan seleksi, terlebih dahulu ditetapkan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu. Pada umumnya kualifikasi meliputi : keahlian, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, keadaan fisik dan lainnya. Kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan tugas tertentu. Kompetensi merupakan perwujudan pengetahuan, sikap dan keterampilan yang terinternalisasi dalam setiap gerak langkahnya. Seleksi adalah kegiatan memilih calon-calon tenaga yang dilaksanakan melalui kegiatan seleksi administrative tes tertulis, tes psikologis, wawasan dan tes kesehatan setelah calon dinyatakan lulus seleksi maka tahap pertama dilakukan kegiatan orientasi. Orientasi dilakukan untuk memperkenalkan kepada pegawai baru terhadap lingkungan kerja, tugas-tugas dan personal yang ada di lingkungannya.

2. Pembinaan

Pembinaan pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi, penggajian, pemberian kesejahteraan, kenaikan pangkat, penilaian pendidik dan tenaga kependidikan

serta cuti pegawai. pembinaan dilakukan dalam upaya mengelola dan mengendalikan pegawai selama melaksanakan kerja di lembaga/sekolah.

A. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya peningkatan pegawai agar lebih berkualitas kinerjanya. Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan sebagai pengembangan bagi tenaga kependidikan. Pendidikan dan pelatihan dalam contoh memberikan kesempatan kepada guru-guru dan staf untuk mengikuti penataran, pelatihan, melanjutkan pendidikan, seminar, workshop dan lain-lain.

B. Kompensasi/ penggajian

Kompensasi atau penggajian tenaga kependidikan terbagi dalam beberapa kategori-kategori :

- 1) Tenaga tetap yang ditugaskan oleh Negara/yayasan mendapat gaji sesuai peraturan Negara/yayasan
- 2) Tenaga tidak tetap sekolah dengan PTT (Pegawai Tidak Tetap) mendapat gaji sesuai peraturan Negara/yayasan dan masa kontraknya
- 3) Tenaga tidak tetap sekolah dengan status guru bantu bagi sekolah swasta mendapat gaji sesuai peraturan negara dan masa kontraknya
- 4) Tenaga honorer baik bagi tenaga administrative atau guru mendapat gaji sesuai kondisi keuangan sekolah, masa pengabdian yang mengacu kepada upah minimum regional (UMR).
- 5) Salah satu prinsip yang diterapkan dalam pemberian kompensasi yaitu "*equal pay equal work*" kesinambungan atau kesesuaian pembayaran dan kesesuaian kerja.

C. Tunjangan dan Kesejahteraan

Tunjangan kesejahteraan bagi tenaga kependidikan dimaksudkan untuk meningkatkan semangat kerja, rasa aman dan nyaman sehingga membuat pegawai betah dan menghasilkan idea yang tinggi. Tunjangan

tersebut dapat berupa tunjangan yang langsung dibayar dalam bentuk uang adapula dalam bentuk lain seperti asuransi. Adapun tunjangan tersebut diperuntukan sebagai tunjangan keluarga, kesehatan, tunjangan pangan, jabatan dan lain-lain. Bagi PNS/yayasan diberikan tunjangan sebagai berikut :

- 1) Tunjangan keluarga
- 2) Tunjangan keluarga ini terdiri atas (a) tunjangan istri/suami (b) tunjangan anak
- 3) Tunjangan pangan
- 4) Tunjangan pangan
- 5) Tunjangan jabatan
- 6) Tunjangan lain-lain (Taspen, Asuransi kesehatan, Koperasi dls.)

D. Kenaikan Pangkat

Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas pengabdian yang bersangkutan. Macam kenaikan Pangkat adalah sebagai berikut:

- 1) kenaikan pangkat regular,
- 2) kenaikan pangkat pilihan,
- 3) kenaikan pangkat istimewa,
- 4) kenaikan pangkat pengabdian,
- 5) kenaikan pangkat anumerta,
- 6) kenaikan pangkat dalam tugas belajar,
- 7) kenaikan pangkat selama dalam penugasan di luar instansi induk,
- 8) kenaikan pangkat selama menjalankan wajib militer,
- 9) kenaikan pangkat sebagai penyesuaian ijazah.

E. Promosi

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* guru ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar (Malayu.2014:108). Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan

yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji, walaupun tidak selalu demikian. (Tukiman.2014:4393) Promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi. (Idrus.2011:108) Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan promosi guru adalah perpindahan suatu jabatan dengan status lebih tinggi yang disertai kenaikan gaji, tanggung jawab, hak, dan status.

1. Jenis-Jenis promosi

a. Promosi sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang guru dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang guru dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena guru tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikan jabatan seorang guru dari jabatan yang tidak sulit di pindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

d. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang guru dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2. Syarat-Syarat promosi

a. Kejujuran

Guru harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan

tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

b. Disiplin

Guru harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi kerja

Guru itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat di pertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerja sama

Guru dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

e. Kecakapan

Guru itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugastugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

Guru harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

g. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

h. Komunikatif

Guru itu dapat berkomunikasi secara efektif dan menerima atau persepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

Guru harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

PENGEMBANGAN KARIER

Pengembangan karier adalah kegiatan pengembangan personel agar dapat memenuhi rencana karier yang dipilih nya itu (Widodo.2013). Pengembangan Karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karier. (Sutrisno.2009). Menurut Nawawi, pengembang karier adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi/ jabatan yang diharapkan. (Burlian.2005) Berdasarkan para pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah suatu kegiatan pengembangan individu untuk mencapai suatu rencana karier untuk meningkatkan dan memajukan produktivitas setiap tenaga kerja maupun tenaga kependidikan.

Pembinaan atau pengembangan karier tenaga kependidikan merupakan usaha mendayagunakan, memajukan dan meningkatkan produktivitas kerja setiap tenaga kependidikan yang ada di seluruh tingkatan manajemen organisasi dan jenjang pendidikan. (Mustari 2014). Pengembangan karier pada tenaga kependidikan juga diharapkan akan menimbulkan sikap positif terhadap berbagai aspek yang dihadapi untuk menjalankan tugasnya, meliputi penyikapan terhadap perundangundangan, organisasi profesi, teman sejawat, siswa, tempat kerja, pemimpin dan pekerja. Apabila seorang tenaga pendidik telah melaksanakan pengembangan karier

maka akan memberikan dampak positif terhadap aspek-aspek tersebut. dampak positif pengembangan karier diantaranya yaitu:

- a. Dapat menggunakan keahlian personel dengan lebih baik,
- b. Meningkatkan efektivitas manajemen SDM,
- c. Memberikan kejelasan yang lebih baik tentang tujuan yang ingin dicapai organisasi,
- d. Merupakan promosi yang positif bagi organisasi/lembaga akan itikad baiknya,
- e. Dapat lebih mampu mempertahankan karyawan yang baik.

1) Jenis-jenis pengembangan karier

1. Pendidikan dan Pelatihan

a. In-house training (IHT).

Pelatihan dalam bentuk IHT adalah pelatihan yang dilaksanakan secara dikelompok kerja guru, sekolah atau tempat lain yang ditetapkan untuk menyelenggarakan pelatihan. Strategi pembinaan melalui IHT dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa sebagian kemampuan dalam meningkatkan kompetensi dan karier guru tidak harus dilakukan secara eksternal, tetapi dapat dilakukan oleh guru yang memiliki kompetensi yang belum dimiliki oleh guru lain, dengan strategi ini diharapkan dapat lebih menghemat waktu dan biaya.

b. Program magang.

Program magang adalah pelatihan yang dilaksanakan didunia kerja atau industri yang relevan dalam rangka meningkatkan kompetensi profesional guru. Program magang ini diperuntukan bagi guru dan dapat dilakukan selama periode tertentu, misalnya magang disekolah tertentu untuk belajar manajemen kelas atau manajemen sekolah yang efektif. Program magang dipilih sebagai alternatif bahwa keterampilan tertentu yang memerlukan pengalaman.

c. Kemitraan sekolah.

Pelatihan melalui kemitraan sekolah dapat dilaksanakan antara sekolah yang baik dengan yang kurang baik, antara sekolah negeri dengan sekolah dengan sekolah swasta, dan sebagainya. Jadi, pelaksanaannya dapat dilakukan di sekolah atau ditempat mitra sekolah. Pembinaan lewat mitra sekolah diperlukan dengan alasan bahwa beberapa keunikan atau di tempat mitra sekolah. Pembinaan lewat mitra sekolah diperlukan dengan alasan bahwa beberapa keunikan atau kelebihan yang dimiliki mitra, misalnya, dibidang manajemen sekolah atau menejemen kelas.

d. Belajar dengan jarak jauh.

Pelatihan melalui belajar jarak jauh dapat dilaksanakan tanpa menghadirkan instruktur dan peserta pelatihan dalam satu tempat tertentu, melainkan dengan sistem pelatihan melalui internet dan sejenisnya. Pembinaan lewat belajar jarak jauh dilakukan dengan pertimbangan bahwa tidak semua guru terutama di daerah terpencil dapat mengikuti pelatihan di tempat-tempat pembinaan yang ditunjuk seperti di ibu kota kabupaten atau di provinsi.

e. Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus.

Pelatihan jenis ini dilaksanakan di lembaga-lembaga pelatihan yang diberi wewenang, di mana program disusun secara berjenjang mulai dari jenjang dasar, menengah, lanjut, dan tinggi. Jenjang pelatihan disusun berdasarkan tingkat kesulitan dan jenis kompetensi. Pelatihan khusus (spesialisasi) disediakan berdasarkan kebutuhan khusus atau disebabkan adanya perkembangan baru dalam keilmuan tertentu.

f. Kursus singkat di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya.

Kursus singkat dimaksudkan untuk melatih meningkatkan kemampuan melakukan penelitian tindakan kelas, menyusun karya ilmiah, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi pembelajaran, dan lain-lain sebagainya.

- g. Pembinaan internal oleh sekolah. Pembinaan internal ini dilaksanakan oleh kepala sekolah dan guru-guru yang memiliki kewenangan membina, melalui rapat dinas, rotasi tugas mengajar, pemberian tugas-tugas internal tambahan, diskusi dengan rekan sejawat dan sejenisnya.
- h. Pendidikan lanjut.
Pembinaan profesi guru melalui pendidikan lanjut juga merupakan alternatif bagi peningkatan kualifikasi dan kompetensi guru. Pengikutsertaan guru dalam pendidikan lanjut ini dapat dilaksanakan dengan memberikan tugas belajar baik di dalam maupun di luar negeri bagi guru yang berprestasi. Pelaksanaan pendidikan lanjut ini akan menghasilkan guru-guru pembinaan yang dapat membantu guru-guru lain dalam upaya pengembangan profesi.

2. Kegiatan selain pendidikan dan pelatihan

- a. Diskusi masalah-masalah pendidikan.
Diskusi ini diselenggarakan secara berkala dengan topik diskusi sesuai dengan masalah yang di alami di sekolah. Melalui diskusi berkala diharapkan para guru dapat memecahkan masalah yang dihadapi berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah ataupun masalah peningkatan kompetensi dan pengembangan karirnya.
- b. Seminar.
Pengikutsertaan guru di dalam kegiatan seminar dan pembinaan publikasi ilmiah juga dapat menjadi model pembinaan berkelanjutan bagi peningkatan keprofesian guru. Kegiatan ini memberikan peluang kepada guru untuk berinteraksi secara ilmiah dengan kolega seprofesinya berkaitan dengan ha-hal terkini dalam upaya peningkatan kualitas pendidikan.
- c. Workshop.
Dilakukan untuk menghasilkan produk yang bermanfaat bagi pembelajaran, peningkatan kompetensi maupun pengembangan

karirnya. Workshop dapat dilakukan misalnya dalam kegiatan menyusun kurikulum, analisis kurikulum, pengembangan silabus, penulisan RPP, dan sebagainya.

d. Penelitian.

Penelitian dapat dilakukan guru dalam bentuk penelitian tindakan kelas, penelitian eksperimen ataupun jenis yang lain dalam rangka peningkatan mutu pembelajaran.

e. Penulisan buku/bahan ajar.

Bahan ajar yang ditulis guru dapat berbentuk diktat, buku pelajaran ataupun buku dalam bidang pendidikan.

f. Pembuatan media pembelajaran.

Media pembelajaran yang dibuat guru dapat berbentuk alat peraga, alat praktikum sederhana, maupun bahan ajar elektronik atau animasi pembelajaran.

g. Pembuatan karya teknologi/karya seni.

Karya teknologi/seni yang dibuat guru dapat berupa karya yang bermanfaat untuk masyarakat atau kegiatan pendidikan serta karya seni yang bermanfaat untuk masyarakat atau kegiatan pendidikan serta karya seni yang memiliki nilai estetika yang diakui oleh masyarakat. (Khairil.2012)

2) Faktor Pengembangan Karier

Faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan karier pendidik dan tenaga kependidikan adalah sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja yang Memuaskan Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Yang dimaksud di sini adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan kariernya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.

5. Dukungan bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk menyukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Berhenti atas permintaan dan kemauan diri sendiri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke perusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karier

3) Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan dari kegiatan pembinaan ini adalah tumbuhnya kemampuan setiap tenaga pendidik dan kependidikan yang meliputi :

- 1) Pertumbuhan keilmuan
- 2) Wawasan berfikir

- 3) Sikap terhadap pekerjaan
- 4) keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari

Apabila proses pembelajaran bermutu, maka diharapkan kualitas proses pendidikan dan output-nya makin bermutu dan meningkat. (Suharsaputra.2010) Agar mutu pendidikan dan kemampuan guru meningkat, maka sekolah perlu mengadakan suatu pendidikan dan pelatihan untuk para guru.

a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya peningkatan pegawai agar lebih berkualitas kinerjanya. Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan sebagai pengembangan bagi tenaga kependidikan. Pendidikan dan pelatihan dalam contoh memberikan kesempatan kepada guru-guru dan staf untuk mengikuti penataran. Pelatihan, melanjutkan pendidikan, seminar, workshop, dan lain-lain. (Rugaiyah.2010) Menurut Martoyo Susilo, Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah suatu bagian yang tidak terpisahkan di dalam pengembangan sumber daya manusia secara komprehensif, pendidikan adalah proses pemberian tambahan pengetahuan yang dilakukan oleh sebuah organisasi terhadap pegawainya.

Sedangkan pelatihan merupakan suatu proses pendidikan yang diarahkan kepada nilai-nilai keterampilan dan keahlian pegawai sesuai dengan jabatan atau pekerjaan yang diemban pegawai tersebut. (Mulyadi.2015) Pendidikan dan pelatihan pegawai adalah kegiatan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta meningkatkan kinerja pegawai.

Dari definisi para pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan adalah kegiatan peningkatan tenaga kerja atau pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan agar lebih berkualitas kinerjanya.

b. Tujuan Pendidikan dan Pelatihan

Adapun tujuan dari Pendidikan dan Pelatihan adalah:

- 1) Untuk meningkatkan kuantitas output.
- 2) Meningkatkan kualitas output.
- 3) Merealisasikan perencanaan personalia.
- 4) Meningkatkan moral kerja.
- 5) Meningkatkan penghasilan/kesejahteraan.
- 6) Meningkatkan kesehatan dan keamanan.
- 7) Untuk mengembangkat personalia.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

BAB VI

MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH

PENGERTIAN MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH

Manajemen keuangan merupakan salah satu substansi manajemen sekolah yang akan turut menentukan berjalannya kegiatan pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang terjadi di substansi manajemen pendidikan pada umumnya, kegiatan manajemen keuangan dilakukan melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan atau pengendalian. Beberapa kegiatan manajemen keuangan yaitu memperoleh dan menetapkan sumber-sumber pendanaan, pemanfaatan dana, pelaporan, pemeriksaan dan pertanggungjawaban.

Menurut Depdiknas (2000) bahwa manajemen keuangan merupakan tindakan pengurusan/ketatausahaan keuangan yang meliputi pencatatan, perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban dan pelaporan. Dengan demikian, manajemen keuangan sekolah dapat diartikan sebagai rangkaian aktivitas mengatur keuangan sekolah mulai dari perencanaan, pembukuan, pembelanjaan, pengawasan dan pertanggung-jawaban keuangan sekolah. Sumber keuangan dan pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan atas tiga sumber, yaitu:

1. Pemerintah, baik pemerintah pusat, maupun pemerintah propinsi
2. Orang tua atau peserta didik;
3. Masyarakat, baik mengikat maupun tidak mengikat.

Berkaitan dengan penerimaan keuangan dari orang tua dan masyarakat ditegaskan dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional 1989 bahwa karena keterbatasan kemampuan pemerintah dalam pemenuhan kebutuhan dana pendidikan, tanggung jawab atas pemenuhan dana pendidikan merupakan tanggung jawab bersama antara pemerintah, masyarakat dan orang tua. Adapun dimensi pengeluaran meliputi biaya rutin dan biaya pembangunan.

Biaya rutin adalah biaya yang harus dikeluarkan dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non guru), serta biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat-alat pengajaran (barang-barang habis pakai). Sementara biaya pembangunan, misalnya, biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan atau rehab gedung, penambahan furnitur, serta biaya atau pengeluaran lain untuk barang-barang yang tidak habis pakai. Dalam implementasi manajemen berbasis sekolah, manajemen komponen keuangan harus dilaksanakan dengan baik dan teliti mulai dari tahap penyusunan anggaran, penggunaan, sampai pengawasan dan pertanggungjawaban sesuai dengan ketentuan yang berlaku agar semua dana sekolah benar-benar dimanfaatkan secara efektif, efisien, tidak ada kebocoran-kebocoran, serta bebas dari penyakit korupsi, kolusi dan nepotisme. Komponen utama manajemen keuangan meliputi:

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

Dalam pelaksanaannya manajemen keuangan ini menaglut azas pemisahan tugas antara fungsi otorisator, ordonator dan bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. Adapun bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran uang atau surat-surat berharga lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah dalam hal ini, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator, dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena

berkewajiban melakukan pengawasan kedalam. Bendaharawan, disamping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

FUNGSI ANGGARAN PENDIDIKAN

Anggaran pendidikan memiliki banyak fungsi, antara lain sebagai alat untuk perencanaan, pengendalian dan juga alat bantu bagi manajemen dalam mengarahkan suatu lembaga pendidikan dalam posisi yang kuat atau lemah (Nanang Fattah, 2002;49). Di samping anggaran pendidikan berfungsi sebagai:

1. Perencanaan, fungsi ini bisa membantu unit kerja mengetahui arah kebijakan yang akan dilaksanakan ke depannya sesuai dengan ketersediaan anggaran
2. Pengendalian, fungsi dapat menghindari pengeluaran yang berlebihan (pemborosan) serta dapat menghindari penggunaan anggaran yang tidak proporsional, yakni tidak tepat guna, tidak efisien dan tidak efektif sebagaimana mestinya dapat merugikan proses layanan pendidikan
3. Alat koordinasi dan komunikasi, dokumen anggaran yang komprehensif bias mendeteksi dan mengkoordinir tugas apa saja yang harus dijalankan oleh unit-unit kerja atau bagian-bagian lainnya. Sehingga tidak ada tupoksi yang ganda atau tidak ada urusan yang tidak terdistribusi dengan baik ke semua lini dalam organisasi
4. Alat penilaian kinerja, bisa dijadikan barometer setiap unit apakah sudah bekerja sesuai target dan sasaran kerja atau tidak. Hal ini disebabkan dalam penyusunan rencana kerja telah disesuaikan dengan anggaran yang dibutuhkan, sehingga efektif atau tidaknya pelaksanaan program terlihat dari penyerapan atau belanja anggaran atau pemanfaatan anggaran dalam menuntaskan kegiatan/program.
5. Alat efisien atau motivasi, anggaran pendidikan dapat menantang hal-hal yang realistis (masuk akal) untuk dikerjakan secara efisien. Suatu anggaran hendaknya tidak terlalu tinggi sehingga sulit untuk dibiayai atau

dibelanjakan, akan tetapi juga jangan terlalu rendah sehingga sulit dilaksanakan. Dengan demikian ketepatan anggaran bisa menjadi motivasi bagi pegawai untuk bekerja karena didukung dengan anggaran yang memadai (proporsional).

PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN KEUANGAN SEKOLAH

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

a. Transparansi

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

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

b. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kondisi seseorang yang dinilai oleh orang lain karena kualitas performansinya dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang menjadi tanggung jawabnya. Akuntabilitas di dalam manajemen keuangan berarti penggunaan uang sekolah dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dan peraturan yang berlaku maka pihak sekolah membelanjakan uang secara bertanggung jawab. Pertanggungjawaban dapat dilakukan kepada orang tua, masyarakat dan pemerintah. Ada tiga pilar utama yang menjadi prasyarat terbangunnya akuntabilitas, yaitu :

- 1) Transparansi para penyelenggara sekolah dengan menerima masukan dan mengikutsertakan berbagai komponen dalam mengelola sekolah,
- 2) Standar kinerja di setiap institusi yang dapat diukur dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya,
- 3) Partisipasi untuk saling menciptakan suasana kondusif dalam menciptakan pelayanan masyarakat dengan prosedur yang mudah, biaya yang murah dan pelayanan yang cepat

c. Efektivitas

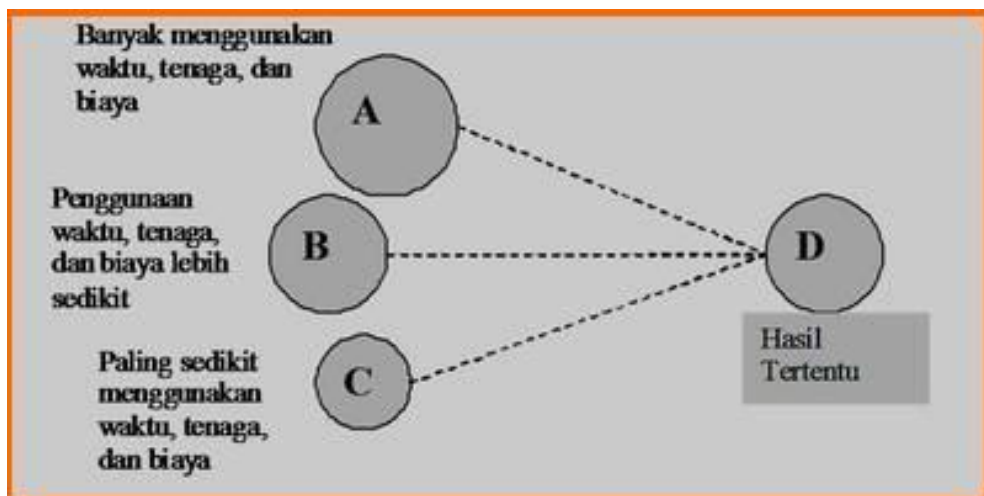
Efektif seringkali diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Garner(2004) mendefinisikan efektivitas lebih dalam lagi, karena sebenarnya efektivitas tidak berhenti sampai tujuan tercapai tetapi sampai pada kualitatif hasil yang dikaitkan dengan pencapaian visi lembaga. *Effectiveness "characterized by qualitative outcomes"*. Efektivitas lebih menekankan pada kualitatif *outcomes*. Manajemen keuangan dikatakan memenuhi prinsip efektivitas kalau kegiatan yang dilakukan dapat mengatur keuangan untuk membiayai aktivitas dalam rangka mencapai tujuan lembaga yang bersangkutan dan kualitatif *outcomes*-nya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d. Efisiensi

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

1). Dilihat Dari Segi Penggunaan Waktu, Tenaga Dan Biaya

Kegiatan dapat dikatakan efisien kalau penggunaan waktu, tenaga dan biaya yang sekecil-kecilnya dapat mencapai hasil yang ditetapkan. Ragam efisiensi dapat dijelaskan melalui hubungan antara penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil yang diharapkan dapat dilihat pada gambar 6.1 berikut ini:



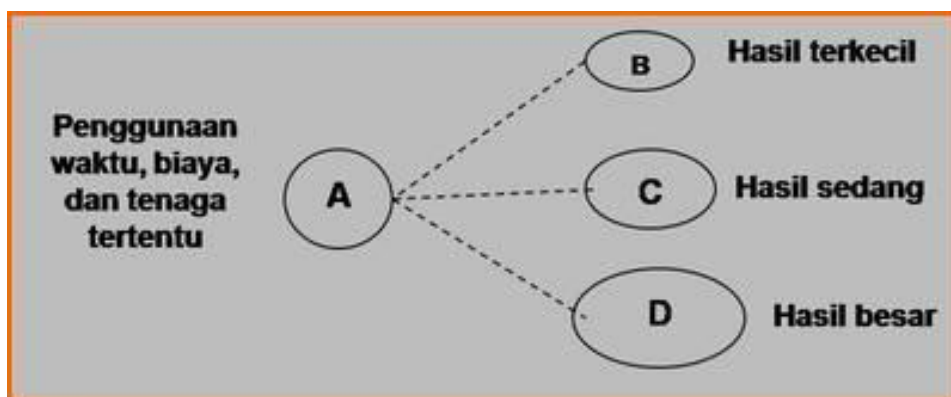
Gambar 6.1 Hubungan penggunaan waktu, tenaga, biaya dan hasil

Pada gambar di atas menunjukkan penggunaan daya C dan hasil D yang paling efisien, sedangkan penggunaan daya A dan hasil D menunjukkan paling tidak efisien

2). Dilihat Dari Segi Hasil

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

kuantitas maupun kualitasnya. Ragam efisiensi tersebut dapat dilihat dari gambar 6.2 :



Gambar 6.2 tingkat efisiensi dan efektivitas

Tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi memungkinkan terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat secara memuaskan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.

TUJUAN MANAJEMEN KEUANGAN

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

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan keuangan sekolah
2. Meningkatkan akuntabilitas dan transparansi keuangan sekolah.
3. Meminimalkan penyalahgunaan anggaran sekolah.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka dibutuhkan kreativitas kepala sekolah dalam menggali sumber-sumber dana, menempatkan bendaharawan yang menguasai dalam pembukuan dan pertanggung-jawaban keuangan

serta memanfaatkannya secara benar sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

TUGAS MANAJEMEN KEUANGAN

Dalam pelaksanaannya, manajemen keuangan menganut asas pemisahan tugas antara fungsi Otorisator, Ordonator, dan Bendaharawan. Otorisator adalah pejabat yang diberi wewenang untuk mengambil tindakan yang mengakibatkan penerimaan dan pengeluaran anggaran. Ordonator adalah pejabat yang berwenang melakukan pengujian dan memerintahkan pembayaran atas segala tindakan yang dilakukan berdasarkan otorisasi yang telah ditetapkan. bendaharawan adalah pejabat yang berwenang melakukan penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran uang serta diwajibkan membuat perhitungan dan pertanggungjawaban.

Kepala sekolah, sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator dan dilimpahi fungsi ordonator untuk memerintahkan pembayaran. Namun, tidak dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melakukan pengawasan ke dalam. Sedangkan Bendaharawan, di samping mempunyai fungsi-fungsi bendaharawan, juga dilimpahi fungsi ordonator untuk menguji hak atas pembayaran.

Manajemen keuangan sekolah berkewajiban untuk menentukan keuangan sekolah, cara mendapatkan dana untuk infrastruktur sekolah serta penggunaan dana tersebut untuk membiayai kebutuhan sekolah. Tugas manajer keuangan antara lain:

1. Manajemen untuk perencanaan perkiraan.
2. Manajemen memusatkan perhatian pada keputusan investasi dan pembiayaannya
3. Manajemen kerjasama dengan pihak lain
4. Penggunaan keuangan dan mencari sumber dananya

Seorang manajer keuangan harus mempunyai pikiran yang kreatif dan dinamis. Hal ini penting karena pengelolaan yang dilakukan oleh seorang manajer keuangan berhubungan dengan masalah keuangan yang sangat

penting dalam penyelenggaraan kegiatan sekolah. Adapun yang harus dimiliki oleh seorang manajer keuangan yaitu strategi keuangan. Strategi tersebut antara lain:

1. *Strategic Planning*

Berpedoman keterkaitan antara tekanan internal dan kebutuhan eksternal yang datang dari luar. Terkandung unsur analisis kebutuhan, proyeksi, peramalan, ekonomin dan financial.

2. *Strategic Management*

Upaya mengelola proses perubahan, seperti: perencanaan, strategis, struktur organisasi, kontrol, strategis dan kebutuhan primer.

3. *Strategic Thinking*

Sebagai kerangka dasar untuk merumuskan tujuan dan hasil secara berkesinambungan.

PROSES PENGELOLAAN KEUANGAN DI SEKOLAH

Komponen keuangan sekolah merupakan komponen produksi yang menentukan terlaksananya kegiatan belajar-mengajar bersama komponen komponen lain. Dengan kata lain, setiap kegiatan yang dilakukan sekolah memerlukan biaya. Dalam tataran pengelolaan Costa (2000 : 175) memperlihatkan cara mengatur lalu lintas uang yang diterima dan dibelanjakan mulai dari kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan penyampaian umpan balik. Kegiatan perencanaan menentukan untuk apa, dimana, kapan dan beberapa lama akan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya. Kegiatan pengorganisasian menentukan bagaimana aturan dan tata kerjanya. Kegiatan pelaksanaan menentukan siapa yang terlibat, apa yang dikerjakan, dan masing-masing bertanggung jawab dalam hal apa. Kegiatan pengawasan dan pemeriksaan mengatur kriterianya, bagaimana cara melakukannya, dan akan dilakukan oleh siapa. Kegiatan umpan balik merumuskan kesimpulan dan saran-saran untuk kesinambungan terselenggarakannya manajemen operasional sekolah.

Langkah pertama dalam penentuan rencana pengeluaran keuangan adalah menganalisa berbagai aspek yang berhubungan erat dengan pola perencanaan anggaran, yang didasarkan pertimbangan kondisi keuangan, *line of business*, keadaan para nasabah/konsumen, organisasi pengelola, dan skill para pejabat pengelola.

Proses pengelolaan keuangan di sekolah meliputi :

1. Perencanaan anggaran
2. Strategi mencari sumber dana sekolah
3. Penggunaan keuangan sekolah
4. Pengawasan dan evaluasi anggaran
5. Pertanggungjawaban

Pemasukan dan pengeluaran keuangan sekolah diatur dalam rancangan anggaran pendapatan dan belanja sekolah (RKAS). Ada beberapa hal yang berhubungan dengan penyusunan RKAS, antara lain:

1. Penerimaan
2. Penggunaan
3. Pertanggungjawaban

PENGELOLAAN KEUANGAN SEKOLAH YANG EFEKTIF

Pengelolaan akan dianggap efektif apabila merujuk pada Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) untuk satu tahun pelajaran, para kepala sekolah bersama semua pemegang peran di sekolah pada umumnya menempuh langkah-langkah sebagai berikut :

1. Merancang suatu program sekolah yang ideal untuk mencapai tujuan yang diinginkan pada tahun pelajaran yang bersangkutan.
2. Melakukan inventarisasi semua kegiatan dan menghitung perkiraan kebutuhan dana penunjang.
3. Melakukan peninjauan ulang atas program awal berdasarkan kemungkinan tersedianya dana pendukung yang dapat dihimpun.
4. Menetapkan prioritas kegiatan yang akan dilaksanakan pada tahun pelajaran yang bersangkutan.

5. Melakukan perhitungan rinci pemanfaatan dana yang tersedia untuk masing-masing kegiatan
6. Menuangkan perhitungan-perhitungan rinci tersebut ke dalam suatu format yang telah disepakati untuk digunakan oleh setiap sekolah.
7. Pengesahan dokumen RKAS

Dengan tersedianya dokumen tertulis mengenai RKAS tersebut Kepala Sekolah dapat mengkomunikasikannya secara terbuka kepada semua pihak yang memerlukan. Sumber dana yang tersedia di dalam RKAS di manfaatkan untuk membiayai berbagai kegiatan manajemen operasional sekolah pada tahun pelajaran yang bersangkutan. Pada umumnya pengeluaran dana yang dihimpun oleh sekolah mencakup lima (5) kategori pembiayaan sebagai berikut :

1. Pemeliharaan, rehabilitasi dan pengadaan sarana/prasarana pendidikan.
2. Peningkatan kegiatan dan proses belajar mengajar.
3. Peningkatan kegiatan pembinaan kesehatan
4. Dukungan biaya kegiatan sekolah dan peningkatan personil
5. Kegiatan rumah tangga sekolah

Dana yang tersedia di dalam RKAS dapat sekaligus mencakup kegiatan untuk pengembangan sekolah. Namun demikian dana untuk keperluan pengembangan sekolah dapat disediakan secara khusus, sebagai tambahan dari RKAS yang telah disusun. Untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah diprogramkan sekolah dalam satu tahun pelajaran, diperlukan tersedianya sejumlah dana tertentu pula. Berapa besarnya dana yang diperlukan oleh sekolah agar tujuan itu dapat dicapai telah dihitung secara cermat oleh setiap sekolah melalui penyusunan RKAS. Apabila jumlah dana yang diperlukan pada satu tahun pelajaran dibagi dengan jumlah semua siswa kelas X, XI dan XII di sekolah itu, maka akan ditemukan Satuan Harga Per Siswa (SHPS). Jumlah dana yang diperlukan oleh setiap sekolah sangat beragam. Jumlah siswa pada setiap sekolah pun berbeda-beda. Oleh karena itu SHPS pada masing-masing sekolah berbeda pula. Namun ada standar SHPS minimal dengan tujuan agar suatu mutu pendidikan dapat dicapai ..

PENYUSUNAN RKAS

Rencana Kerja dan Anggaran Sekolah (RKAS) harus berdasarkan pada rencana pengembangan sekolah dan merupakan bagian dari rencana operasional tahunan. RKAS meliputi penganggaran untuk kegiatan pengajaran, materi kelas, pengembangan profesi guru, renovasi bangunan sekolah, pemeliharaan, buku, meja dan kursi.

Penyusunan RKAS harus melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, staf TU dan komunitas sekolah. RKAS perlu disusun pada setiap tahun ajaran sekolah dengan memastikan bahwa alokasi anggaran bisa memenuhi kebutuhan sekolah secara optimal. Proses penyusunan RKAS tersaji dalam gambar 6.3

Prinsip Penyusunan RKAS, antara lain:

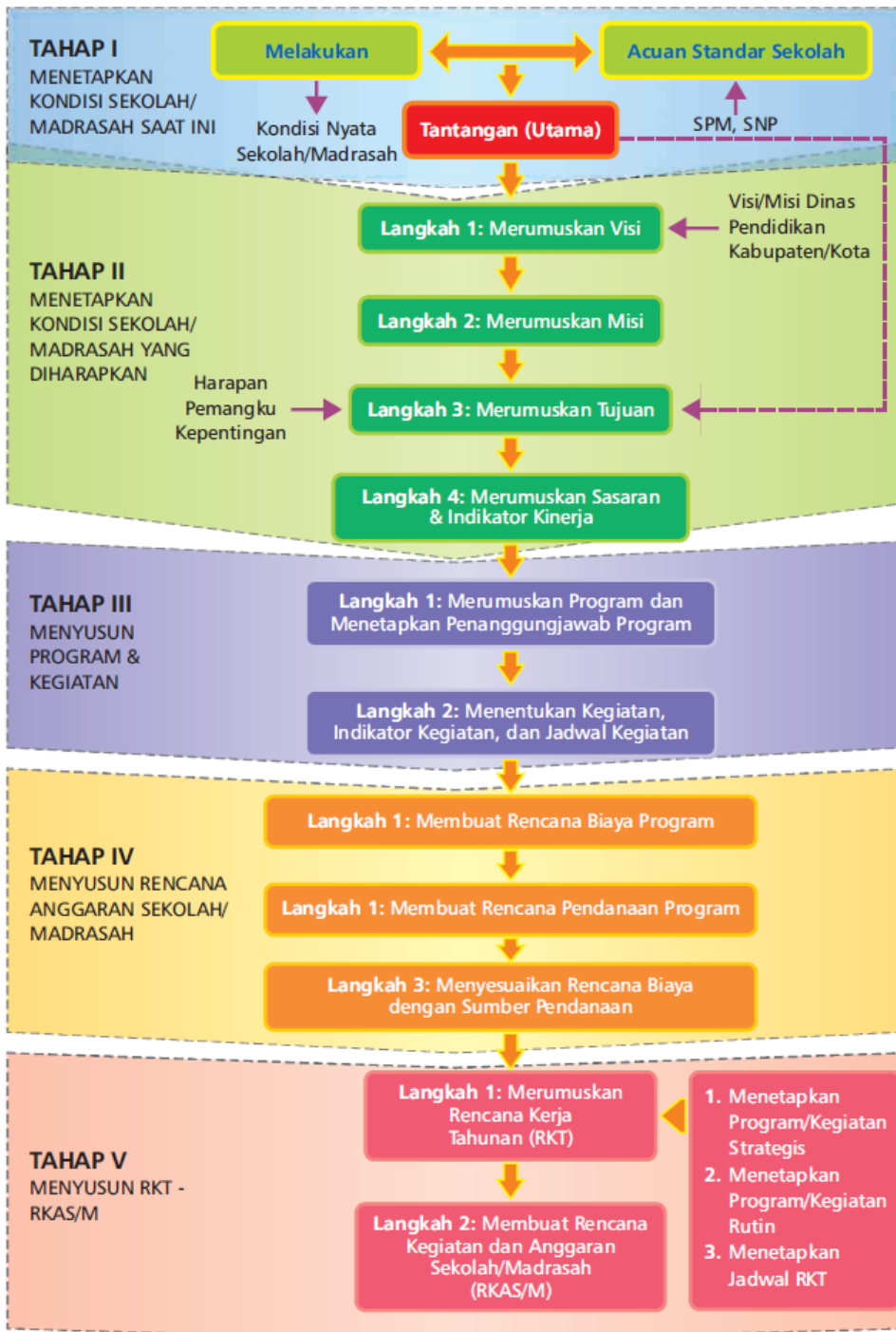
1. RKAS harus benar-benar difokuskan pada peningkatan pembelajaran murid secara jujur, bertanggung jawab, dan transparan.
2. RKAS harus ditulis dalam bahasa yang sederhana dan jelas, dan dipajang di tempat terbuka di sekolah.

Dalam menyusun RKAS, sekolah secara saksama memprioritaskan pembelanjaan dana sejalan dengan rencana pengembangan sekolah.

Proses Penyusunan RKAS meliputi:

1. Menggunakan tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek yang ditetapkan dalam rencana pengembangan sekolah
2. Menghimpun, merangkum, dan mengelompokkan isu-isu dan masalah utama ke dalam berbagai bidang yang luas cakupannya,
3. Menyelesaikan analisis kebutuhan,
4. Memprioritaskan kebutuhan,
5. Mengonsultasikan rencana aksi yang ditunjukkan/dipaparkan dalam rencana pengembangan sekolah,
6. Mengidentifikasi dan memperhitungkan seluruh sumber pemasukan,
7. Menggambarkan rincian (waktu, biaya, orang yang bertanggung jawab, pelaporan, dsb.), dan

8. Mengawasi serta memantau kegiatan dari tahap perencanaan menuju tahap penerapan hingga evaluasi.



Gambar 6.3 Proses penyusunan RKAS

PEMBIAYAAN OPERASIONAL NON PERSONALIA

Dalam Standar Nasional Pendidikan, dinyatakan bahwa Standar Pembiayaan adalah kriteria mengenai komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Biaya operasi satuan pendidikan adalah bagian dari dana pendidikan yang diperlukan untuk membiayai kegiatan operasi satuan pendidikan agar dapat berlangsungnya kegiatan pendidikan yang sesuai Standar Nasional Pendidikan secara teratur dan berkelanjutan. Untuk biaya satuan pendidikan diklasifikasikan menjadi beberapa diantaranya adalah biaya investasi, biaya operasi, bantuan biaya pendidikan, dan beasiswa.

Selanjutnya biaya investasi terdiri atas biaya investasi lahan pendidikan dan biaya investasi selain lahan pendidikan, dan biaya operasi terdiri atas biaya personalia dan biaya non personalia. Gambar 6.4 berikut adalah gambar skema biaya satuan pendidikan.



Gambar 6.4 skema pembiayaan satuan pendidikan pada SMK

Biaya operasi non personalia untuk SMK merupakan biaya yang dibutuhkan satuan pendidikan SMK dalam rangka pelaksanaan operasional sekolah selain gaji dan tunjangan pegawai. Pengklasifikasian biaya operasi non personalia adalah sebagai berikut :

1. Biaya alat tulis sekolah
2. Bahan dan alat habis pakai
3. Biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan

4. Biaya daya dan jasa
5. Biaya transportasi
6. Biaya konsumsi
7. Biaya asuransi
8. Biaya ekstrakurikuler siswa/pembinaan siswa
9. Biaya uji kompetensi
10. Biaya praktek kerja industry
11. Biaya pelaporan

Mengacu klasifikasi tersebut, yang dimaksud alat tulis sekolah adalah biaya untuk pengadaan alat tulis sekolah yang dibutuhkan untuk pengelolaan sekolah dan proses belajar. Biaya alat dan bahan habis pakai adalah biaya untuk pengadaan alat-alat dan bahan-bahan praktikum, alat-alat dan bahan-bahan kebersihan, alat-alat dan bahan-bahan kesehatan dan keselamatan, tinta stempel, toner/tinta printer, dan lain-lain yang habis dipakai dalam waktu satu tahun atau kurang.

Biaya pemeliharaan dan perbaikan ringan adalah biaya untuk memelihara dan memperbaiki sarana dan prasarana sekolah/madrasah untuk mempertahankan kualitas sarana dan prasarana sekolah/madrasah agar layak digunakan sebagai tempat belajar dan mengajar.

Biaya daya dan jasa merupakan biaya untuk membayar langganan daya dan jasa yang mendukung kegiatan belajar mengajar di sekolah seperti listrik, telepon, air, dan lain-lain. Biaya *transport/perjadin* adalah biaya untuk berbagai keperluan perjalanan dinas pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik baik dalam di kota maupun ke luar kota.

Biaya konsumsi adalah biaya untuk penyediaan konsumsi dalam kegiatan sekolah/madrasah yang layak disediakan konsumsi seperti rapat-rapat sekolah/madrasah, perlombaan di sekolah/madrasah, dan lain-lain. Biaya asuransi adalah biaya membayar premi asuransi untuk keamanan dan keselamatan sekolah, pendidik, tendik, dan peserta didik, dan lain-lain.

Biaya pembinaan siswa/ekstrakurikuler adalah biaya untuk menyelenggarakan kegiatan pembinaan siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler

seperti Pramuka, Palang Merah Remaja (PMR), Unit Kesehatan Sekolah (UKS), Kelompok Ilmiah Remaja (KIR), olah raga, kesenian, lomba bidang akademik, perpindahan kelas terakhir, pembinaan kegiatan keagamaan, dan lain-lain.

Biaya uji kompetensi adalah biaya untuk penyelenggaraan ujian kompetensi bagi peserta didik SMK yang akan lulus. Biaya praktik kerja industri (prakerin) adalah biaya untuk penyelenggaraan praktik industri bagi peserta didik SMK. Biaya pelaporan adalah biaya untuk menyusun dan mengirimkan laporan sekolah/madrasah kepada pihak yang berwenang.

Selanjutnya dalam memberikan layanan pendidikan, SMK mengintegrasikan kesebelas rincian biaya operasi non personalia tersebut ke dalam dalam 8 Standar Nasional Pendidikan dalam Rencana Kerja Anggaran Sekolah (RKAS). Kedelapan standar nasional tersebut yaitu: 1) Standar Isi; 2) Standar Proses; 3) Standar Penilaian; 4) Standar Kompetensi Lulusan; 5) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan; 6) Standar Sarana dan Prasarana; 7) Standar Pengelolaan; dan 8) Standar Pembiayaan. Seiring dengan tuntutan dunia usaha dan dunia industri (DUDI) pihak SMK tidak bisa hanya mengikuti panduan pembiayaan operasional yang telah ditentukan Pemerintah. SMK harus kreatif untuk mendesain dan menyusun pembiayaan operasional yang dapat mengakomodir kebutuhan penyelenggaraan pendidikan sehingga dapat menghasilkan lulusan unggul dan siap memenangi persaingan dunia kerja

PERTANGGUNG JAWABAN

Kepala sekolah wajib menyampaikan laporan pada bidang keuangan terutama mengenai penerimaan dan pengeluaran keuangan sekolah. Pengevaluasian dilakukan setiap triwulan atau per semester. Dana yang digunakan akan dipertanggungjawabkan kepada sumber dana. Jika dana tersebut diperoleh dari orang tua siswa, maka dana tersebut akan dipertanggungjawabkan oleh kepala sekolah kepada orang tua siswa. Begitu

pula jika dana tersebut bersumber dari pemerintah maka akan dipertanggungjawabkan kepada pemerintah.

Semua pengeluaran keuangan sekolah dari sumber manapun harus dipertanggung jawabkan, hal tersebut merupakan bentuk transparansi dalam pengelolaan keuangan. Prinsip pertanggung jawaban keuangan sekolah adalah transparansi dan kejujuran. Dalam kaitan dengan pengelolaan keuangan tersebut, yang perlu diperhatikan oleh bendaharawan adalah :

1. Pada setiap akhir tahun anggaran, bendara harus membuat laporan keuangan untuk dicocokkan dengan RKAS.
2. Laporan keuangan tersebut harus dilampiri bukti-bukti pengeluaran yang ada.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

BAB VII

MANAJEMEN BENGKEL/ LABORATORIUM

PENGERTIAN BENGKEL/ LABORATORIUM

Bengkel atau *workshop*, menurut Good (1977) merupakan ruang atau tempat yang digunakan untuk berlangsungnya sistem instruksional praktik bagi mahasiswa dan praktikan. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2010), menerangkan definisi bengkel adalah tempat untuk berlatih, serta melakukan kegiatan dengan arah dan tujuan yang jelas. Laboratorium/bengkel merupakan ruangan yang dilengkapi dengan peralatan khusus untuk melakukan percobaan, penyelidikan dan sebagainya. Ini artinya, bengkel bukan hanya sekedar melakukan eksperimental saja, melainkan untuk melakukan pekerjaan yang jelas produk yang dihasilkan. Brown (1979) berpendapat bahwa bengkel merupakan bagian *laboratory*. Ia membagi laboratorium menjadi tiga, yaitu: (1) *Unit Laboratory*, (2) *General Unit Laboratory*, dan (3) *General Laboratory*. *Unit Laboratory* memiliki fungsi yang spesifik dan mendalam dalam melakukan eksperimental seperti perusahaan otomotif, robot, perusahaan pengelasan, dan lain sebagainya. *General Unit Laboratory* sifat cangkupannya lebih luas dari *Unit Laboratory* dan memiliki keanekaragaman alat potong, bahan dasar, dan pekerjaan. *General Laboratory* cangkupannya lebih luas lagi dan merupakan gabungan dari kedua-duanya. Penjelasan macam-macam tipe laboratorium diatas, maka bengkel termasuk dalam jenis kategori *General Unit Laboratory*.

Yoto (2014:35) menyatakan bahwa bengkel/laboratorium merupakan ciri khusus pada sekolah kejuruan. Peserta didik dapat mengasah *hardskill* di bidang kejuruan untuk menghasilkan suatu produk yang telah dipersiapkan oleh instruktur. Oleh karena itu, tantangan bengkel kejuruan yang efektif untuk pembelajaran adalah yang mereplika industri sebagaimana dijelaskan oleh Prosser & Quigley (1950) "*Vocational education will be efficient in proportion as the environment in which the learner is trained is a replica of the*

environment in which he must sequently work". Berarti pendidikan kejuruan akan berjalan efektif apabila kondisi lingkungan dalam proses berlatih dan belajar disesuaikan/disamakan dengan kondisi dimana siswa akan bekerja nantinya. Beberapa definisi tentang bengkel diatas dapat ditarik garis besarnya bahwa bengkel merupakan tempat yang dilengkapi dengan peralatan untuk mengembangkan ketrampilan, melakukan percobaan dan penyelidikan serta tempat dimana ada kegiatan suatu pekerjaan baik itu memperbaiki, membuat atau menghasilkan suatu produk tertentu. Sekolah kejuruan khususnya SMK, bengkel merupakan factor penting dalam proses belajar mengajar dan bahkan menjadi factor penentu dari pembentukan ketrampilan siswa karena bengkel merupakan sarana yang paling efektif bagi siswa untuk melakukan praktik.

PERSYARATAN UTAMA BENGKEL / LABORATORIUM UNTUK SMK

Secara umum, persyaratan yang harus dimiliki suatu bengkel praktik adalah mengandung tiga unsur, yaitu: *safety*, *comfortable*, dan *energy efficiency* (TSI, 2014) dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Keamanan

Bengkel/laboratorium dirancang untuk menjaga kesehatan dan kesejahteraan penghuni. Zat berpotensi berbahaya yang digunakan di bengkel yang berbeda meliputi bahan kimia, bahan radioaktif dan infeksi biologis. Materi ini dapat dimanipulasi setiap hari sebagai bagian dari eksperimen, penelitian atau produksi. Keselamatan harus tetap menjadi tujuan utama laboratorium. Peraturan, pedoman dan standar untuk memastikan keselamatan laboratorium telah diterbitkan oleh banyak kelompok industri. Langkah utama dalam mencapai tujuan keselamatan laboratorium dengan mematuhi persyaratan tersebut.

b. Kenyamanan

Keselamatan laboratorium harus diimbangi dengan kenyamanan pekerja. Kenyamanan terutama berkaitan dengan pemeliharaan suhu dan kecepatan udara yang sesuai. Produktivitas pekerja akan menderita jika

ruang terlalu hangat atau terlalu dingin dan ruang dengan arus udara tinggi dianggap *drafty* dan sejuk. Arus udara juga berdampak pada keamanan dengan membatasi penahanan pada tudung asap dan peralatan pelindung lainnya. Kemudahan penggunaan peralatan laboratorium juga menjadi factor kenyamanan pekerja. Laboratorium yang menggunakan peralatan yang sangat khusus, seperti sarung tangan, mungkin paling aman. Namun, peralatan ini membawa kemudahan penggunaan hukuman yang tidak tepat untuk bahaya yang dihadapi di sebagian besar laboratorium kimia. Peralatan dan tata letak laboratorium harus memungkinkan staf untuk melakukan tugas yang diperlukan dengan sedikit usaha tambahan.

c. Efisiensi energi

Laboratorium biasanya dirancang sebagai sistem sekali pakai, tanpa resirkulasi. Volume udara yang besar dapat digunakan bengkel menghabiskan jumlah energi yang cukup besar. Mengurangi biaya energi ini berdampak langsung pada biaya rutin pengelolaan. Selain itu, laboratorium energi perlu memiliki bangunan yang terprogram secara otomatisasi dengan mengandalkan sistem pemipaan dan *exhaust*. Laboratorium harus dirancang agar efisiensi energi tidak mengurangi kenyamanan dan keselamatan. Perlu dilakukan monitoring secara berkala penggunaan kebutuhan energi di dalam laboratorium dan bengkel. Selvaggio (2015) menekankan bahwa pentingnya monitoring dan perawatan secara berkala dalam meningkatkan efisiensi energi di dalam laboratorium dan bengkel dapat menekan hingga 30% energi keseluruhan operasional pada umumnya. Berikut ini adalah grafik monitoring dan perawatan untuk tujuan efisiensi energi laboratorium.

STANDAR BENGKEL/ LABORATORIUM UNTUK SMK

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2008 Tentang Standar sarana dan prasarana untuk sekolah menengah kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK), sebuah sekolahan terutama SMK harus mempunyai bengkel atau tempat

praktik yang memadai. Bertujuan agar siswa mempraktikkan langsung materi yang didapat. Bengkel yang layak atau memadai untuk praktik paling tidak memenuhi beberapa hal diantaranya: atmosfer bengkel (kondisi bengkel) yang baik, perawatan bengkel yang terjaga, peralatan praktik yang memadai, perlengkapan bahan praktik yang memadai, penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) bagi personel bengkel dan siswa, penerapan 5S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*) di bengkel. Bengkel merupakan sarana untuk menunjang dan mengembangkan atas teori yang dikuasainya.

Kenyamanan praktik di dalam bengkel akan mempengaruhi hasil praktik itu sendiri, untuk itu diperlukan perancangan bengkel yang memenuhi standar. Menurut Ismara & Prianto (2017), beberapa persyaratan yang harus dipenuhi oleh bengkel sebagai berikut:

- a. ***Tempat kerja, peralatan tetap dan perabotannya, maupun peralatan dan sistemnya yang terintegrasi atau tambahan:*** terawat dengan baik, tetap bersih, dalam keadaan efisien, dalam urutan kerja yang efisien, dan dalam kondisi baik dan sebaiknya diberi sistem cadangan dengan pemeliharaan terencana dan pencatatan yang sesuai, sedangkan untuk pemeliharaan, meliputi: inspeksi, penyetelan, pelumasan, pembersihan seluruh peralatan dan perlengkapan bengkel.
- b. ***Atmosfer bengkel meliputi beberapa persyaratan,*** yaitu: kondisi sekeliling bengkel harus terpelihara dengan cara membuka jendela, memasang kipas angin di dinding atau langit-langit untuk memberi kesejukan udara di bengkel, jika ventilasi diperlukan untuk melindungi para personel bengkel, sistemnya harus dipasang alarm pendeteksi kegagalan, mampu memasok udara bersih 5-8 liter/detik/pekerja, dirawat, dibersihkan dan kinerjanya diperiksa secara rutin.
- c. ***Temperatur tempat kerja selama jam kerja, harus memenuhi persyaratan,*** seperti: untuk pekerjaan normal: 160 °C (60,80 F) untuk pekerjaan berat: 130 °C (55,40 F); apabila di dalam bengkel terdapat pemanas atau pendingin maka tidak boleh menghembuskan uap yang berbahaya; sejumlah thermometer dipasang di dalam bengkel.

- d. **Pencahayaan:** harus memadai dan mencukupi, jika memungkinkan memanfaatkan cahaya alami, lampu darurat harus dipasang untuk berjaga-jaga seandainya lampu utama mengalami kegagalan dan menimbulkan bahaya (Alfred Freddy Manik, 2011).
- e. **Perawatan (*house keeping*):** tempat kerja, perabotan, dan fitting harus tetap bersih, dinding, lantai dan langit-langit harus tetap bersih, memeriksa penumpukan debu di atas permukaan datar terutama pada struktur bangunan, balok girder penopang atap dan sebagainya, dinding yang dicat harus dibersihkan dan dicat ulang secara berkala (misalnya masing-masing 12 bulan dan 7 tahun), lantai harus dibersihkan dengan cara menyapu dan mengepel (minimal seminggu sekali), sampah jangan menumpuk karena dapat menimbulkan resiko kesehatan dan kebakaran, sampah harus diletakkan pada tempatnya, tempat sampah tahan terhadap api, tumpahan harus dibersihkan menggunakan material yang dapat menyerap dengan baik.
- f. **Work station:** harus nyaman untuk semua yang bekerja di sana, memiliki pintu darurat yang ditandai dengan jelas, lantai harus tetap bersih dan tidak licin, bahaya sandungan disingkirkan, bekerja pada posisi kaku dan janggal sebaiknya tidak dilakukan terlalu lama, benda-benda kerja dan material kerja harus mudah diraih dari posisi kerja.
- g. **Tempat duduk:** di manapun pekerjaan dilakukan, tempat duduk harus tersedia, tempat duduk harus sesuai dengan jenis pekerjaannya dan memiliki sandaran punggung dan penumpu kaki (*foot rest*), harus pada kondisi yang baik jika terjadi kerusakan harus diperbaiki atau diganti.
- h. **Lantai:** tidak diberi beban berlebih, rata dan mulus, tidak berlubang, bergelombang atau rusak yang mungkin menyebabkan bahaya sandungan, bebas hambatan dari barangbarang di letakkan di tempat yang telah ditentukan, tidak licin, memiliki sarana drainase yang memadai jika ada kemungkinan terkena air, memiliki pemisah antara jalur-jalur lalulintas dan pejalan kaki berupa hand rail, penghalang atau marka lantai, memiliki penghalang di sekitar lubang atau tempat yang tersedia.

Berdasarkan standar-standar yang dikembangkan Ismara & Prianto, maka dihasilkan standar-standar ideal yang perlu dipersiapkan SMK untuk memberikan layanan optimal kepada peserta didik khususnya dalam mengembangkan kompetensi keahlian peserta didik. Standar-standar yang harus diperhatikan pengelola bengkel antara sebagai berikut:

a. Standar Bangunan Bengkel/Laboratorium untuk SMK

1. Lebar bengkel lebih dari 15 m
2. Tinggi bengkel per lantai lebih dari 6 m
3. Rasio lebar dengan tinggi yaitu 1 : 2
4. Luas minimal lantai per murid lebih dari 5 m²/murid
5. Jarak minimal bangunan bengkel dengan bangunan lain setidaknya dapat diakses Truck (> 4 m)
6. Akses jalan menuju bengkel dapat diakses Truck (> 4 m)
7. Setiap 3 m terdapat kolom untuk semua konstruksi bengkel
8. Pondasi dalam tiang pancang (paku bumi)
9. Dinding bengkel dari batu bata merah
10. Atap bengkel terbuat dari bahan PVC
11. Konstruksi rangka atap adalah bja plat I
12. Bengkel bersertifikat SHM sendiri, milik sendiri, dan memiliki IMB

b. Standar Lantai Bengkel/Laboratorium

1. Lantai khusus kerja logam berupa beton cor dengan plester halus.
2. Lantai khusus ruang instruktur berupa keramik/kayu.
3. Lantai khusus ruang teknisi/toolman berupa keramik/kayu.
4. Lantai khusus ruang kelas (rombel) berupa keramik/kayu.
5. Lantai khusus ruang ganti/toilet berupa keramik.
6. Lantai khusus gudang penyimpanan berupa beton cor plester halus.
7. Lantai khusus laboratorium bengkel berupa keramik/kayu.
8. Pewarnaan lantai menggunakan cat khusus *epoxy floor coating* dengan bahan resin dan hardener.

9. Warna demarkasi lantai mengacu pada rambu K3, bersih, jelas, terawat, dan ada petunjuk arah/lalu lintas.
10. Tidak ada lantai yang rusak dan aman untuk dilewati forklift

c. Standar Pintu Bengkel/Laboratorium

1. Lebar pintu utama bengkel lebih dari 4 m atau dapat dimasuki truk
2. Tinggi pintu utama bengkel lebih dari 5 m atau melewati batas maksimal angkat forklift
3. Lebar pintu ruangan lebih dari 2,5 m atau dapat dimasuki forklift
4. Tinggi pintu ruangan atau lebih 5 m atau batas maksimal angkat forklift
5. Lebar pintu darurat lebih dari 2,5 m / muat untuk 3-4 orang
6. Tinggi pintu darurat lebih dari 3 m
7. Desain pintu ruangan menggunakan double swing dengan bahan full kaca
8. Keamanan pintu menggunakan kunci remote/ pin

d. Standar Penyekatan Bengkel/ Laboratorium

1. Bahan penyekat dari Full Kaca.
2. Tinggi penyekat lebih dari 3 meter.
3. Jenis penyekat adalah semi permanen.
4. Keamanan penyekat harus kedap suara, aman terhadap getaran dan gempa bumi.

e. Standar Layout Bengkel/Laboratorium

1. Bentuk lokasi bengkel berbentuk sayap.
2. Tipe *layout* bengkel dengan kombinasi line production dengan flexibility layout.
3. Level proses dalam *layout* bengkel ditata sesuai dengan urutan level kompetensi yang jelas, rapi, dan berkelanjutan.

4. Publikasi desain layout bengkel harus memiliki *prototype* dalam bentuk 3D yang dipamerkan di bengkel.
5. Informasi *layout* harus detail, sesuai dengan kondisi sekarang, dan menunjukkan informasi mitigasi bencana.

f. Standar Pergudangan dan Area-Area Khusus Penyimpanan

1. Gudang perlu dipisahkan antara gudang alat, asesoris mesin, bahan praktik mudah meledak dan tidak meledak.
2. Struktur gudang dengan atap yang tinggi, memiliki banyak ventilasi, jendela, tidak lembab, kokoh.
3. Lantai gudang di hardener dengan dilengkapi informasi pedestrian dan jalur lalu lintas forklift.
4. Pintu gudang didesain dapat dilewati truk untuk loading alat/mesin atau bahan praktik.
5. Gudang memiliki ruang administrasi, perangkat komputer, rak/lemari, dan wastafel.
6. Ruang display produk yang tertata rapi, memiliki album koleksi produk, dan dilengkapi video produk terbaik.
7. Ruang display alat/mesin atau *prototype* yang tertata rapi, memiliki album koleksi inventaris bengkel, dan dilengkapi video profil bengkel.
8. Terdapat ruang penyimpanan sisa bahan praktik/limbah produksi.

g. Standar Kenyamanan Pandangan

1. Susunan jendela berbentuk bilateral dengan susunan 4 jendela dengan satu celah dinding.
2. Tinggi jendela adalah batas tertinggi atap bengkel.
3. Tipe kaca bening dengan ketebalan kaca lebih dari 1 cm, jenis tempered glass.
4. Jenis jendela adalah kombinasi antara jendela tetap dengan model swing/ nako/ geser.

5. Kaca jendela harus bersih, mengkilap, dan dibersihkan setiap hari.
6. Pengaturan cahaya alami sangat teduh, cahaya menyebar hingga 50% area bengkel.
7. Penerangan buatan yaitu berpijar, tidak panas, tidak menyilaukan.
8. Sistem pencahayaan umum adalah 50% cahaya natural, 50% cahaya buatan
9. Pantulan cahaya memantul ke semua bagian bengkel.
10. Cahaya buatan interior terdiri dari satu lampu mampu mengcover lebih dari 2 area kerja.
11. Cahaya buatan lokal dalam alat/mesin dilengkapi asesoris lampu dan 1 lampu penerang di atas mesin.
12. Cahaya buatan eksterior dilengkapi 1 lampu eksterior mampu menerangi dengan jelas pada jarak 3 - 5m.
13. Tersedia lampu *emergency portabel*, permanen/ terpasang, dan berfungsi baik.

h. Standar Kenyamanan Pendengaran

1. Peredaman kebisingan alat/mesin dengan mengisolasi alat/mesin yang menghasilkan kebisingan pada area khusus berperedam.
2. Ambang batas kebisingan adalah 70-85 db (seperti suara *vacuum cleaner*).
3. Memiliki 2 atau lebih alat pengukur kebisingan dan berfungsi baik.

i. Standar Panas dan Ventilasi

1. Sirkulasi udara segar lebih dari 30%.
2. Sistem ventilasi bengkel menggunakan ventilasi, Kipas Angin, *air cooler*, dan *Blower*.
3. Sistem ventilasi ruangan/laboratorium kerja dengan komposisi 1 ruangan dengan 2 AC.
4. Kelembapan bengkel adalah 50% (Sejuk, Nyaman).
5. Kelembapan ruangan kurang dari 50% (Dingin).

6. Memiliki alat pengukur kelembaban udara (hygrometer) dan berfungsi baik.
7. Suhu bengkel antara 20 - 25 °C.
8. Suhu ruangan antara 20 - 25 °C.
9. Memiliki alat pengontrol suhu ruangan dan berfungsi baik.
10. Tipe alat pengontrol suhu ruangan adalah otomatis, bersensor, dan berfungsi baik.

j. Standar Keselamatan dan Kesehatan Kerja

1. Peralatan K3 lengkap, berfungsi dengan baik, selalu digunakan, dan terawat.
2. Informasi K3 sangat lengkap disetiap alat/ mesin, bersih, jelas, dan komunikatif.
3. Simbol K3 sangat lengkap disetiap alat/ mesin dan area kerja, jelas, komunikatif, sesuai aturan yang berlaku.
4. Standarisasi perlengkapan K3 yaitu terstandar ISO, OSHA, ANSI, dll.
5. Rasio ideal alat K3 dengan pengguna adalah 1:1.
6. Penerapan 5 R di setiap waktu.
7. Memiliki ruangan khusus terisolasi dengan keamanan terbaik.
8. Bengkel sangat aman, nyaman, dan terhindar dari bahaya kerja.
9. Perlengkapan K3 ada di setiap alat/mesin atau berada disetiap area kerja dan tersusun rapi dalam kabinet.
10. Kondisi perlengkapan K3 adalah bersih, terawat, modern, aman dan berfungsi baik.
11. P3K lengkap dan berada di setiap area kerja.
12. Penanganan kecelakaan kerja yaitu cepat, pengguna terampil dalam penanganan kecelakaan kerja, dekat dengan pusat kesehatan.
13. Perawatan alat/mesin selalu memperhatikan running maintenance.

14. Pencegahan kecelakaan kerja dengan menerapkan manajemen K3 berjalan efektif, ada monev K3, penghargaan

k. Standar Ergonomic Checkpoint

1. Luas area kerja setiap alat/mesin lebih dari 3 m²/ pengguna.
2. Lalu lintas bengkel minimal dapat dilalui dua forklift berpapasan.
3. Terdapat kursi fleksibel (beroda), kuat, nyaman dan dapat diatur.
4. Lantai bengkel halus, rata, dan tidak gelombang di area bengkel.
5. Penataan alur produksi yaitu loading/ unloading material/mesin menggunakan *crane*.
6. Alat pengungkit pekerjaan menggunakan alat pengungkit otomatis.
7. Desain alat praktik modern, mudah digunakan, informatif, dan nyaman digunakan.
8. Inspeksi alat rutin/selalu dilakukan.
9. Terdapat informasi berkaitan tanda, warna, petunjuk penggunaan yang jelas, dan informasi inventarisasi.
10. Selalu menggunakan *jig & fixture* disetiap pekerjaan.
11. Kenyamanan instrumentasi dan pengukuran dilakukan di area khusus dengan disorot oleh lampu pijar.
12. Instalasi kelistrikan dipasang di atas, rapi, dan tidak mengganggu proses pekerjaan.
13. Selalu melakukan gerakan *stretching* bersama-sama setiap memulai praktik.

l. Standar Mitigasi Bencana

1. Pengetahuan mitigasi bencana selalu disampaikan di setiap pembelajaran di bengkel.
2. Informasi Denah Evakuasi Bencana diwujudkan dalam *prototype* jalur evakuasi dalam bentuk 3D.
3. Petunjuk evakuasi ada di dinding, lantai, dan berada pada setiap area yang mudah dilihat.

4. Tersedia beberapa pintu darurat yang mudah di akses.
5. Titik kumpul berada dalam tanah yang stabil, beton, dan jauh dari gedung bertingkat atau pohon.
6. Tersedia APAR di setiap area kerja dan mudah dijangkau.
7. Alarm tanda bahaya ada di setiap area, berfungsi baik, dan tersambung dengan *sound system*.

m. Standar Alat dan Mesin

1. Kebaharuan alat/ mesin berada pada pembuatan 5 tahun terakhir.
2. Perawatan alat/ mesin secara berkala, terjadwal, dan rutin melakukan *running maintenance*.
3. Tersedia berbagai varian asesoris alat/mesin yang lengkap.
4. Sistem kerja alat/ mesin berbasis *daring, wireless*.

n. Standar Instalasi Kelistrikan

1. Daya listrik yang digunakan adalah 3 phasa
2. Pembagian daya listrik adalah 1 kontak/ 1 mesin
3. Penggunaan genset adalah 1 genset untuk 2 unit
4. Sekring khusus daya yaitu 1 sekering untuk 1 unit
5. Sistem jalur kabel yaitu terletak di atas, rapi, dan tersembunyi
6. Sirkuit lampu untuk 1 sirkuit untuk lebih dari 5 lampu
7. Stop kontak ada disetiap jarak 2 - 2,9 m

o. Standar Efisiensi Energi

1. Penggunaan solar sell memiliki lebih dari 1 solar sell dan dimanfaatkan.
2. Penggunaan energi angin memiliki lebih dari 1 kincir angina yang dimanfaatkan.
3. Pendaur-ulangan sisa produksi untuk bahan praktik baru dan dapat dijual.
4. Pencahayaan bengkel lebih dari 50% alami dan sisanya buatan.

p. Standar Fasilitas Tambahan

1. Fasilitas air minum adalah 1 unit / <25 siswa
2. Fasilitas cuci tangan adalah 1 unit / <10 siswa
3. Terdapat toilet pria dan wanita, ada tempat cuci tangan, WC Duduk dan kloset, dibersihkan setiap hari
4. Tersedia makanan & minuman, ada akses internet, dan sebagai ruang diskusi
5. Terdapat komputer, meja dan kursi, diskusi, dan berakses internet cepat
6. Tersedia loker yang aman, ada gantungan baju, lemari serbaguna, dll

q. Standar Ruang Praktik Program Keahlian Teknik Otomotif (Permendiknas No 40 tahun 2008)

1. Ruang praktik Program Keahlian Teknik Mekanik Otomotif berfungsi sebagai tempat berlangsungnya kegiatan pembelajaran: pekerjaan mesin otomotif, kelistrikan otomotif, serta chasis otomotif dan sistem pemindah tenaga.
2. Luas minimum Ruang praktik Program Keahlian Teknik Mekanik Otomotif adalah 256 m² untuk menampung 32 peserta didik yang meliputi: area kerja mesin otomotif 96 m², area kerja kelistrikan 48 m², area kerja chasis dan pemindah tenaga 64 m², ruang penyimpanan dan instruktur 48 m².
3. Ruang praktik Program Keahlian Teknik Mekanik Otomotif dilengkapi prasarana sebagaimana tercantum pada Tabel berikut ini.

**Standar Jenis, Rasio, dan Deskripsi Standar Prasarana Ruang Praktik
Program Keahlian Teknik Mekanik Otomotif**

1	Area kerja mesin otomotif	6 m ² / peserta didik	Kapasitas untuk 16 PS Luas minimum 96 m ² Lebar minimum 8 m
2	Area kerja kelistrikan	6 m ² / peserta didik	Kapasitas untuk 8 PS Luas minimum 64m ² Lebar minimum 8 m
3	Area kerja chasis dan pemindah tenaga	8 m ² / peserta didik	Kapasitas untuk 8 PS Luas minimum 64 m ² Lebar minimum 8 m
4	Ruang penyimpanan dan instruktur	4 m ² / instruktur	Luas minimum 48 m ² Lebar minimum 6 m

4. Ruang praktik Program Keahlian Teknik Mekanik Otomotif

Standar Sarana pada Area Kerja Mesin Otomotif

1	PERABOT		
a.	Meja kerja	1 set/area	Untuk minimum 16 peserta didik pada pekerjaan mesin otomotif (mobil dan sepeda motor)
b.	Kursi kerja	1 set/area	
c.	Lemari simpan	1 set/area	

2	PERALATAN		
	Peralatan untuk pekerjaan mesin otomotif	1 set/area	Untuk minimum 16 peserta didik pada pekerjaan mesin otomotif (mobil dan sepeda motor)
3	MEDIA PENDIDIKAN		
	Papan tulis	1 set/area	Untuk minimum 16 peserta didik pada pelaksanaan pembelajaran teoritik
4	PERLENGKAPAN LAIN		
a.	Kotak kontak	Minimum 4 buah/area	Untuk mendukung operasionalisasi peralatan yang memerlukan daya listrik
b.	Tempat sampah	Minimum 1 buah/area	

Standar Sarana Kerja chasis dan pemindah tenaga

1	PERABOT		
a.	Meja kerja	1 set/area	Untuk minimum 8 peserta didik pada pekerjaan mesin otomotif (mobil dan sepeda motor)
b.	Kursi kerja	1 set/area	
c.	Lemari simpan	1 set/area	
2	PERALATAN		
	Peralatan untuk kelistrikan otomotif	1 set/area	Untuk minimum 8 peserta didik pada pekerjaan mesin otomotif (mobil dan sepeda motor)
3	MEDIA PENDIDIKAN		
	Papan tulis	1 set/area	Untuk minimum 8 peserta didik pada pelaksanaan pembelajaran teoritik
4	PERLENGKAPAN LAIN		
a.	Kotak kontak	Minimum 2 buah/area	Untuk mendukung operasionalisasi peralatan yang memerlukan daya listrik
b.	Tempat sampah	Minimum 1 buah/area	

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

BAB VIII

MANAJEMEN PRASARANA DAN SARANA

Dalam manajemen prasarana dan sarana pada bab ini, akan dibahas tentang :

- 1) Perencanaan prasarana dan sarana
- 2) Pengadaan prasarana dan sarana
- 3) Pemeliharaan prasarana dan sarana
- 4) Inventarisasi prasarana dan sarana
- 5) Penghapusan prasarana dan sarana

Implementasi pengelolaan prasarana dan sarana pendidikan pada sekolah menengah kejuruan, mengacu pada Permendiknas No 40 tahun 2008 tentang standar sarana dan prasarana untuk sekolah menengah kejuruan/ madrasah aliyah kejuruan(SMK/MAK) dan permendikbud No. 34 tahun 2018 tentang standar Nasional SMK yang dalam peraturan tersebut dijelaskan tentang beberapa istilah diantaranya adalah :

PERENCANAAN PRASARANA DAN SARANA

Perencanaan adalah menetapkan pekerjaan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang digariskan. Hal senada juga dikemukakan oleh Sudjana (2002) bahwa perencanaan adalah proses yang sistematis dalam pengambilan keputusan tentang tindakan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang. Selanjutnya, oleh Dwiantara dan Sumarto (2004) mengemukakan bahwa perencanaan adalah merupakan kegiatan pemikiran, penelitian, perhitungan, dan perumusan tindakan-tindakan yang akan dilakukan di masa yang akan datang, baik berkaitan dengan kegiatan-kegiatan operasional dalam pengadaan, pengelolaan, penggunaan, pengorganisasian, maupun pengendalian prasarana dan sarana.

Berdasarkan pengertian di atas, pada dasarnya perencanaan merupakan suatu proses kegiatan menggambarkan sebelumnya hal-hal yang

akan dikerjakan kemudian dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini perencanaan yang dimaksud adalah merinci rancangan pembelian, pengadaan, rehabilitasi, distribusi atau pembuatan peralatan dan perlengkapan sesuai dengan kebutuhan. Dengan demikian perencanaan prasarana dan sarana persekolahan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses antara lain :

- 1) Menampung usulan pengadaan perlengkapan sekolah yang diajukan oleh setiap unit kerja dan menginventarisasi kekurangan perlengkapan sekolah
- 2) Menyusun rencana kebutuhan perlengkapan sekolah untuk periode tertentu, misalnya satu semester atau satu tahun ajaran
- 3) Memadukan rencana kebutuhan yang telah disusun dengan perlengkapan yang tersedia sebelumnya
- 4) Memadukan rencana kebutuhan dengan dana sekolah yang tersedia
- 5) Memadukan rencana (daftar) kebutuhan perlengkapan yang urgen dengan dana yang tersedia
- 6) Penetapan rencana pengadaan akhir

Selanjutnya tujuan diadakannya perencanaan prasarana dan sarana pendidikan adalah:

- 1) Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan kegagalan yang tidak diinginkan,
- 2) Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaannya.

Salah rencana dan penentuan kebutuhan merupakan kekeliruan dalam menetapkan kebutuhan prasarana dan sarana yang kurang/tidak memandang kebutuhan ke depan, dan kurang cermat dalam menganalisis kebutuhan sesuai dengan dana yang tersedia dan tingkat kepentingan.

Sementara manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya perencanaan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan, yaitu:

- 1) Dapat membantu dalam menentukan tujuan,
- 2) Meletakkan dasar-dasar dan menentukan langkah-langkah yang akan dilakukan,

- 3) Menghilangkan ketidakpastian, dan
- 4) Dapat dijadikan sebagai suatu pedoman atau dasar untuk melakukan pengawasan, pengendalian dan bahkan juga penilaian agar nantinya kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Agar maksud pemenuhan tuntutan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan yang sesuai dengan kebutuhan maka dalam kegiatan perencanaan perlu mengikut sertakan berbagai unsur atau pihak yang terkait di dalam pengembangan prasarana dan sarana sekolah. Tujuannya adalah agar unsur atau pihak yang terkait dapat memberikan masukan sesuai dengan bidang keahliannya. Dalam hal ini maka unsur-unsur yang perlu dilibatkan adalah :

- a. Kepala sekolah,
- b. Wakil Kepala Sekolah,
- c. Guru,
- d. Kepala Tata Usaha dan Bendahara,
- e. BP3 atau Komite Sekolah.

Dalam perencanaan sarana dan prasaran pendidikan persekolahan, maka ada beberapa persyaratan-persyaratan yang harus diperhatikan sebagai berikut;

1. Perencanaan pengadaan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan harus dipandang sebagai bagian integral dari usaha peningkatan kualitas proses belajar mengajar.
2. Perencanaan harus jelas. Untuk hal tersebut maka kejelasan suatu rencana dapat dilihat pada:
 - a. Tujuan dan sasaran atau target yang harus dicapai serta ada penyusunan perkiraan biaya/harga keperluan pengadaan.
 - b. Jenis dan bentuk tindakan/kegiatan yang akan dilaksanakan.
 - c. Petugas pelaksana, misalnya; guru. Karyawan, dan lain-lain.
 - d. Bahan dan peralatan yang dibutuhkan.

- e. Kapan dan di mana kegiatan dilaksanakan.
 - f. Harus diingat bahwa suatu perencanaan yang baik adalah yang realistis, artinya rencana tersebut dapat dilaksanakan.
3. Berdasarkan atas kesepakatan dan keputusan bersama dengan pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan.
 4. Mengikuti pedoman (standar) jenis, kuantitas dan kualitas sesuai dengan skala prioritas.
 5. Perencanaan pengadaan sesuai dengan plafon anggaran yang disediakan.
 6. Mengikuti prosedur yang berlaku.
 7. Mengikutsertakan unsur orang tua murid,
 8. Fleksibel dan dapat menyesuaikan dengan keadaan, perubahan situasi dan kondisi yang tidak disangka-sangka.
 9. Dapat didasarkan pada jangka pendek (1 tahun), jangka menengah (4-5 tahun), jangka panjang (10 – 15 tahun).

Untuk perencanaan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Identifikasi dan Menganalisis Kebutuhan Sekolah

Identifikasi adalah pencatatan dan pendaftaran secara tertib dan teratur terhadap seluruh kebutuhan prasarana dan sarana sekolah yang dapat menunjang kelancaran proses pembelajaran, baik untuk kebutuhan sekarang maupun yang akan datang. Hal-hal yang terkait dalam identifikasi dan menganalisis kebutuhan prasarana dan sarana di sekolah, di antaranya adalah sebagai berikut:

- a. Adanya kebutuhan prasarana dan sarana sesuai dengan perkembangan sekolah.
- b. Adanya prasarana dan sarana yang rusak, dihapuskan, hilang atau sebab lain yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga memerlukan penggantian.

- c. Adanya kebutuhan prasarana dan sarana yang dirasakan pada jatah perorangan jika terjadi mutasi guru atau pegawai sehingga turut mempengaruhi kebutuhan prasarana dan sarana.
- d. Adanya persediaan prasarana dan sarana untuk tahun anggaran mendatang.

2. Inventarisasi prasarana dan sarana yang ada

Setelah identifikasi dan analisis kebutuhan dilakukan, selanjutnya diadakan pengurusan, penyelenggaraan, pengaturan dan pencatatan barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris secara teratur menurut ketentuan yang berlaku.

3. Mengadakan seleksi

Dalam tahapan mengadakan seleksi, perencanaan prasarana dan sarana meliputi:

a. Menyusun konsep program

Prinsip dalam menyusun program:

- 1) Ada penanggung jawab yang memimpin pelaksanaan program
- 2) Ada kegiatan kongkrit yang dilakukan
- 3) Ada sasaran (target) terukur yang ingin dicapai
- 4) Ada batas waktu
- 5) Ada alokasi anggaran yang pasti untuk melaksanakan program.

b. Pendataan

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pendataan barang:

- 1) Jenis barang
- 2) Jumlah barang
- 3) Kualitas barang.

4. Sumber Anggaran/Dana

Pendanaan untuk pengadaan, pemeliharaan, penghapusan, dan lain-lain dibebankan dari APBN/APBD/yayasan, dan bantuan dari BP3 atau

Komite Sekolah. Adapun perencanaan anggaran dilaksanakan dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Fungsi perencanaan penganggaran adalah untuk memutuskan rincian menurut standar yang berlaku terhadap jumlah dana yang telah ditetapkan sehingga dapat menghindari pemborosan.

PENGADAAN PRASARANA DAN SARANA SEKOLAH

Pengadaan adalah kegiatan yang dilakukan untuk menyediakan semua jenis prasarana dan sarana pendidikan persekolahan yang sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks persekolahan, pengadaan merupakan segala kegiatan yang dilakukan dengan cara menyediakan semua keperluan barang atau jasa berdasarkan hasil perencanaan dengan maksud untuk menunjang kegiatan pembelajaran agar berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Pengadaan prasarana dan sarana merupakan fungsi operasional pertama dalam manajemen prasarana dan sarana pendidikan persekolahan. Fungsi ini pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan untuk menyediakan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan sesuai dengan kebutuhan, baik berkaitan dengan jenis dan spesifikasi, jumlah, waktu maupun tempat, dengan harga dan sumber yang dapat dipertanggungjawabkan.

Ada beberapa alternatif cara dalam pengadaan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan. Beberapa alternatif cara pengadaan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan tersebut adalah sebagai berikut.

1. Pembelian

Pembelian adalah merupakan cara pemenuhan kebutuhan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan dengan jalan sekolah membayar sejumlah uang tertentu kepada penjual atau *supplier* untuk mendapatkan sejumlah prasarana dan sarana sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak. Pembelian dilakukan apabila anggarannya tersedia, seperti pembelian

meja, kursi, bangku, lemari, papan tulis, *wireless*, dan sebagainya. Pengadaan prasarana dan sarana dengan cara pembelian ini merupakan salah satu cara yang dominan dilakukan sekolah dewasa ini.

2. Pembuatan Sendiri

Pembuatan sendiri merupakan cara pemenuhan kebutuhan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan dengan jalan membuat sendiri yang biasanya dilakukan oleh guru, siswa, atau pegawai. Pemilihan cara ini harus mempertimbangkan tingkat efektifitas dan efesiansinya apabila dibandingkan dengan cara pengadaan prasarana dan sarana pendidikan yang lain. Pembuatan sendiri biasanya dilakukan terhadap prasarana dan sarana pendidikan yang sifatnya sederhana dan murah, misalnya alat-alat peraga yang dibuat oleh guru atau murid.

3. Penerimaan Hibah atau Bantuan

Penerimaan hibah atau bantuan yaitu merupakan cara pemenuhan sarana dan prasaran pendidikan persekolahan dengan jalan pemberian secara cuma-cuma dari pihak lain. Penerimaan hibah atau bantuan harus dilakukan dengan membuat berita acara.

4. Penyewaan

Yang dimaksud dengan penyewaan adalah cara pemenuhan kebutuhan prasarana dan sarana pendidikan persekolahan dengan jalan pemanfaatan sementara barang milik pihak lain untuk kepentingan sekolah dengan cara membayar berdasarkan perjanjian sewa-menyewa. Pemenuhan kebutuhan prasarana dan sarana pendidikan dengan cara ini hendaknya dilakukan apabila kebutuhan prasarana dan sarana bersifat sementara dan temporer.

5. Pinjaman

Yaitu penggunaan barang secara cuma-cuma untuk sementara waktu dari pihak lain untuk kepentingan sekolah berdasarkan perjanjian pinjam meminjam. Pemenuhan kebutuhan prasarana dan sarana pendidikan dengan cara ini hendaknya dilakukan apabila kebutuhan prasarana dan sarana bersifat sementara dan temporer dan harus mempertimbangkan citra baik sekolah yang bersangkutan.

6. Pendaurlangan

Yaitu pengadaan prasarana dan sarana pendidikan dengan cara memanfaatkan barang yang sudah tidak terpakai menjadi barang yang berguna untuk kepentingan sekolah.

7. Penukaran

Penukaran merupakan cara pemenuhan kebutuhan prasarana dan sarana pendidikan dengan jalan menukarkan prasarana dan sarana yang dimiliki dengan prasarana dan sarana yang dibutuhkan organisasi atau instansi lain. Pemilihan cara pengadaan prasarana dan sarana jenis ini harus mempertimbangkan adanya saling menguntungkan di antara kedua belah pihak, dan sarana/prasarana yang dipertukarkan harus merupakan prasarana dan sarana yang sifatnya berlebihan atau dipandang dan dinilai sudah tidak berdaya guna lagi.

8. Perbaikan atau Rekondisi

Perbaikan merupakan cara pemenuhan prasarana dan sarana pendidikan dengan jalan memperbaiki prasarana dan sarana yang telah mengalami kerusakan, baik dengan perbaikan satu unit prasarana dan sarana maupun dengan jalan penukaran instrumen yang baik di antara instrumen prasarana dan sarana yang rusak sehingga instrumen-instrumen yang baik tersebut dapat disatukan dalam satu unit atau beberapa unit, dan pada

akhirnya satu atau beberapa unit prasarana dan sarana tersebut dapat dioperasikan atau difungsikan.

Pengadaan prasarana dan sarana pendidikan di sekolah umumnya melalui prosedur sebagai berikut:

- a. Menganalisis kebutuhan dan fungsi prasarana dan sarana.
- b. Mengklasifikasikan prasarana dan sarana yang dibutuhkan.
- c. Membuat proposal pengadaan prasarana dan sarana yang ditujukan kepada pemerintah bagi sekolah negeri dan pihak yayasan bagi sekolah swasta.

Bila disetujui maka akan ditinjau dan dinilai kelayakannya untuk mendapat persetujuan dari pihak yang dituju. Setelah dikunjungi dan disetujui maka prasarana dan sarana akan dikirim ke sekolah yang mengajukan permohonan pengadaan prasarana dan sarana tersebut.

Untuk proses pengadaan berbagai jenis prasarana dan sarana sekolah adalah :

1. Buku

Yang dimaksud dengan buku disini ialah buku pelajaran, buku bacaan, buku perpustakaan dan buku-buku lainnya. Buku yang dapat dipakai oleh sekolah meliputi buku teks utama, buku teks pelengkap, buku bacaan baik fiksi maupun non fiksi, buku sumber dan sebagainya. Tentang jenis-jenis buku harus mengacu pada standar di atas yang antara lain meliputi:

- a. Buku teks utama adalah buku pokok yang menjadi pegangan guru dan murid yang substansinya mengacu pada kurikulum yang berlaku.
- b. Buku teks pelengkap adalah buku yang sifatnya membantu atau merupakan tambahan buku teks utama yang digunakan oleh murid dan guru yang seluruh isinya menunjang kurikulum.
- c. Buku bacaan non fiksi adalah buku bacaan yang ditulis berdasarkan fakta atau kenyataan. Pada umumnya buku bacaan non fiksi menunjang salah satu bidang studi. Sistematika penyusunannya tidak seperti buku teks pelengkap tetapi disajikan secara populer.

- d. Buku bacaan fiksi adalah buku bacaan yang ditulis tidak berdasarkan fakta atau kenyataan, melainkan berdasarkan khayalan penulis. Isi buku bacaan fiksi biasanya berbentuk cerita yang tidak benar-benar terjadi.

Sedangkan untuk pengadaan buku dapat dilakukan dengan 4 cara, diantaranya yaitu:

- a. Membeli
- b. Menerbitkan sendiri
- c. Menerima bantuan/hadiah
- d. Menukar.

Dalam hal ini yang biasa dilakukan oleh sekolah adalah membeli dan menerima bantuan/ hibah. Sebab jika menerbitkan sendiri akan sangat membutuhkan waktu yang lama, sedangkan jika menukar tidak semua materi akan sesuai dengan materi yang diajarkan atau dengan kurikulum.

2. Alat

Alat yang dimaksud dalam hal ini terdiri atas alat-alat kantor dan alat-alat pendidikan. Adapun yang termasuk alat kantor ialah alat-alat yang biasa digunakan di kantor seperti: mesin tulis, mesin hitung, mesin stensil, komputer, alat-alat pembersih dan sebagainya. Sedangkan yang termasuk dalam alat pendidikan ialah alat-alat yang secara fungsional digunakan dalam proses belajar mengajar seperti alat peraga, alat praktik, alat laboratorium, alat kesenian, alat olah raga dan sebagainya. Pengadaan alat kantor dan alat pendidikan dapat dilaksanakan dengan cara:

- a. Membeli
- b. Membuat sendiri
- c. Menerima bantuan/ hibah/hadiah.

3. Perabot

Perabot ialah barang-barang yang berfungsi sebagai tempat untuk menulis, istirahat, tempat penyimpanan alat atau bahan. Contoh: meja, kursi, lemari, rak, filling kabinet dan sebagainya. Dalam pengadaan perabot sekolah,

maka ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan seperti segi antropometri, ergonomi, Estetika, dan segi ekonomis.

- a. **Antropometri**, artinya pengadaan perabot dengan memperhitungkan tinggi badan atau ukuran penggal-penggal tubuh pemakai (misalnya siswa dan tenaga kependidikan lainnya).
- b. **Ergonomis**, maksudnya perabot yang akan diadakan tersebut memperhatikan segi kenyamanan, kesehatan, dan keamanan pemakai,
- c. **Estetis**, yaitu perabot tersebut hendaknya menyenangkan untuk dipakai karena bentuk dan warnanya menarik.
- d. **Ekonomis**, maksudnya perabot bukan hanya berkaitan dengan harganya tetapi merupakan transformasi wujud efisiensi dan efektifitas dalam pengadaan dan pendaayagunaannya.

Adapun untuk pengadaan perabot dapat dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut:

a. Membeli

Agar pembelian perabot dapat dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan dapat dipertanggungjawabkan maka perlu adanya suatu pedoman sebagai berikut:

- 1) Rencana kebutuhan telah disetujui berdasarkan penelitian dan hitungan yang mendalam. Penelitian atas barang (survei) pada umumnya meliputi spesifikasi;
 - a) Buatan pabrik/ negara atau yayasan mana dan tahun pembuatannya.
 - b) Merk dagang.
 - c) Kapasitas.
 - d) Bahan-bahan yang dipakai.
 - e) Penyediaan suku cadang.
 - f) Jaminan yang diberikan oleh penjual, agen atau pabrik.
 - g) Cara pembayaran dan harga.
 - h) Model
- 2) Peraturan tentang pembelian, baik pembelian langsung maupun melalui tim pembelian.

- 3) Perabot yang akan dibeli dapat berbentuk sudah jadi atau yang belum jadi. Perabot yang belum jadi perlu dibuat terlebih dahulu sesuai dengan kehendak pemohon.
- 4) Tentang pembelian perabot yang sudah jadi, Kepala sekolah/proyek perlu membuat rencana kebutuhan, sesuai dengan syarat-syarat yang diperlukan.
- 5) Untuk pengadaan perabot yang belum jadi, maka Kepala Sekolah/proyek perlu:
 - a) Menyusun kebutuhan
 - b) Penunjukan konsultan perencanaan perabot
 - c) Menyusun syarat-syarat teknis sesuai dengan spesifikasi dan menyediakan gambar-gambar perabot yang akan dibeli.
 - d) Membuat kontrak
 - e) Membuat berita acara serah terima perabot.
- 6) Pembelian perabot dapat dilakukan dengan lelang, penunjukan langsung dan penawaran.

b. Membuat sendiri

Pengadaan perabot dengan membuat sendiri hanya berlaku bagi sekolah dalam rangka untuk praktek, dan dapat dilaksanakan sesuai dengan kemampuan, terutama dalam hal biaya yang tersedia, tenaga ahli yang dimiliki, peralatan yang dibutuhkan, pelaksanaan tugas yang dibebankan.

c. Menerima bantuan/hadiah.

Menerima bantuan dilaksanakan atas perjanjian dan persetujuan dari kedua belah pihak (pemberi dan penerima) dan bantuan itu dapat berasal dari lembaga pemerintah, swasta, maupun perorangan.

4. Bangunan

Pengadaan bangunan dapat dilaksanakan dengan berbagai cara diantaranya:

a. Membangun bangunan baru

Membangun bangunan baru meliputi:

- 1) Mendirikan, memperbaharui (rehabilitasi/renovasi), memper-luas, mengubah dengan cara membongkar seluruh atau sebagian bangunan gedung.
- 2) Pembuatan pagar halaman, jalan, pengerasan halaman, pemasangan pompa/menara air, pengadaan listrik.
- 3) Kegiatan pekerjaan tanah yang meliputi; pengurugan tanah, perbaikan tanah dan penyelidikan tanah.
- 4) Membangun baru terdiri dari kegiatan perencanaan, kegiatan pelaksanaan, dan kegiatan pengawasan lapangan.

b. Membeli bangunan

- 1) Pada prinsipnya membeli bangunan yang sudah jadi termasuk tanahnya tidak diperbolehkan.
- 2) Setelah ada persetujuan dan dananya sudah tersedia, selanjutnya dilakukan penawaran harga dari pemiliknya melalui Panitia Pembebasan Tanah setempat.
- 3) Apabila antara harga penawaran dan harga penaksiran Panitia sudah ada kecocokan, maka dapat langsung diselesaikan akte jual beli di depan Notaris/ Pejabat Pembuat akte Tanah dan selanjutnya diselesaikan balik nama sertifikat tanah.

c. Menyewa bangunan

- 1) Apabila diperlukan untuk keperluan gedung sekolah, gudang dan sebagainya, maka suatu instansi diperkenankan untuk menyewa bangunan, dengan syarat anggaran untuk membayar sewa itu harus sudah tersedia lebih dahulu.
- 2) Untuk menetapkan besarnya sewa, pemilik bangunan perlu dimintakan pengesahan/penetapan lebih dahulu kepada Panitia Sewa Menyewa atau Kantor Urusan Perumahan setempat.

- 3) Setelah ditetapkan sewanya, dibuat Surat Perjanjian (kontrak) antara pihak penjual dan pihak yang menyewakan, jika dianggap perlu dilakukan dengan akte notaris.
- 4) Gedung sekolah milik swasta (bersubsidi) dahulu pernah mendapat subsidi dari Pemerintah Departemen Pendidikan Nasional, apabila dipakai oleh sekolah negeri, berdasarkan peraturan subsidi yang sekarang masih berlaku tidak perlu dibayar sewanya, tetapi pemakai wajib memelihara bangunan tersebut sebagaimana mestinya.

d. Menerima hibah bangunan

- 1) Departemen Pendidikan dan Kebudayaan atau yayasan pengelola lembaga pendidikan dapat menerima hibah bangunan berikut tanah dari pihak lain (Pemerintah Daerah/ Swasta).
- 2) Agar ada dasar hukumnya, sebaiknya pelaksanaannya dilakukan dengan Akte Notaris Pejabat Pembuat Akte tanah setempat.

e. Menukar bangunan

- 1) Penukaran bangunan atau pemindahtanganan barang tidak bergerak milik negara atau yayasan.
- 2) Bangunan milik negara atau yayasan yang tidak memenuhi fungsinya lagi, lokasinya terlalu ramai atau tanahnya terlalu sempit untuk diadakan perluasan bangunan, dapat diusulkan untuk ditukarkan dengan bangunan milik pihak lain yang sudah jadi atau masih akan dibangun di lokasi lain.
- 3) Setelah mendapat persetujuan, maka perlu dibentuk Panitia Penaksir untuk menetapkan penaksiran harga tanah/bangunan yang lama dan harga tanah/bangunan baru.
- 4) Apabila kedua penaksiran itu sudah disepakati, maka dapat diselesaikan Surat Perjanjian Penukaran di depan Notaris Pejabat Pembuat Akte Tanah.

- 5) Selanjutnya diselesaikan balik nama sertifikat tanah/bangunan baru, dan diselesaikan pula penghapusan tanah/bangunan lama dari daftar inventaris.

5. Tanah

Pada tahap pengadaan tanah dapat dilaksanakan dengan beberapa cara diantaranya:

- a. Membeli
- b. Menerima bantuan/ hadiah
- c. Menukar

Hal-hal yang perlu diperhatikan sebelum melakukan pengadaan tanah adalah:

- a. Menyusun rencana pengadaan tanah yang lokasi dan luasnya sesuai dengan keperluan.
- b. Mengadakan survei untuk menentukan lokasi tanah yang baik sesuai dengan maksud serta memperhatikan perencanaan tata bangunan.
- c. Mengadakan survei terhadap adanya sarana jalan, listrik, telepon, air, dan alat pengangkutan.
- d. Mengadakan survei harga tanah di lokasi yang telah ditentukan untuk bahan pengajuan rencana anggaran dari hasil survei.
- e. Mengajukan rencana anggaran dengan melampirkan data yang telah disusun.

Tata cara pembelian tanah:

Untuk membeli tanah bagi instansi pemerintah perlu mengikuti tata cara yang berlaku, yaitu:

- a. Penyelesaian pembelian tanah yang terdiri dari beberapa kegiatan penting;
 - 1) Menyusun panitia pembelian;
 - 2) Menetapkan tugas-tugas panitia antara lain:
 - a) Menetapkan kriteria/syarat (lokasi, luas, dan lain-lain)
 - b) Meneliti surat-surat tanah yang akan dibeli

- c) Memperoleh penawaran harga
 - d) Memperhatikan perencanaan tata kota
 - e) Mendapat surat bukti pembebasan tanah
 - f) Menyaksikan pembayaran langsung kepada pembelinya.
- 3) Memperhatikan persyaratan bagi tanah yang akan dibeli:
- a) Daerah bebas banjir atau malapetaka lainnya
 - b) Terletak pada daerah yang terjangkau
 - c) Tidak akan tergusur
 - d) Terjangkau fasilitas listrik, telepon, air
 - e) Harga terjangkau.
- 4) Mencari tanah yang akan dibeli, dengan observasi atau kunjungan langsung.
- a. Melakukan pembebasan tanah yang akan dibeli dengan cara:
 - 1) Membentuk panitia pembebasan tanah.
 - 2) Adanya pemberian honorarium sesuai dengan ketentuan.
 - 3) Melakukan penandatanganan Akta Jual Beli Tanah
 - 4) Mengurus sertifikat.
 - b. Tata cara penerimaan hibah tanah
 Hal-hal yang perlu diperhatikan sebelum melakukan hibah, yaitu:
 - 1) Status barang yang akan dihibahkan
 - 2) Wewenang penghibahan
 - 3) Spesifikasi barang dan cara menerima hibah tanah, yaitu:
 Tanah yang diterima secara hibah dapat berasal dari pemerintah, pihak swasta, masyarakat, atau perorangan melalui proses penyerahan berita acara penyerahan atau akta serah terima hibah yang dibuat oleh Notaris/PPAT atau Camat setempat, apabila telah selesai pembuatannya maka dapat diproses lebih lanjut menjadi sertifikat.
 - c. Tata cara menerima hak pakai
 Penerimaan tanah dari satu pihak atas dasar hak pakai harus disertai dokumen serah terima dari pihak yang memberi hak pakai.

Penerimaan hak pakai dari pemerintah harus disertai surat keputusan dari pemerintah yang bersangkutan serta berita acara serah terima dari pihak sekolah yang bersangkutan dan diketahui oleh pejabat setempat, serendah-rendahnya Camat.

PEMELIHARAAN PRASARANA DAN SARANA PENDIDIKAN

Pemeliharaan prasarana dan sarana pendidikan adalah kegiatan untuk melaksanakan pengurusan dan pengaturan agar semua prasarana dan sarana selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdayaguna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan pendidikan. Pemeliharaan merupakan kegiatan penjagaan atau pencegahan dari kerusakan suatu barang, sehingga barang tersebut kondisinya baik dan siap digunakan.

Pemeliharaan mencakup segala daya upaya yang terus menerus untuk mengusahakan agar peralatan tersebut tetap dalam keadaan baik. Pemeliharaan dimulai dari pemakaian barang, yaitu dengan cara hati-hati dalam menggunakannya. Pemeliharaan yang bersifat khusus harus dilakukan oleh petugas yang mempunyai keahlian sesuai dengan jenis barang yang dimaksud.

Sementara untuk tujuan pemeliharaan prasarana dan sarana adalah sebagai berikut:

- a. mengoptimalkan usia pakai peralatan. Hal ini sangat penting terutama jika dilihat dari aspek biaya, karena untuk membeli suatu peralatan akan jauh lebih mahal jika dibandingkan dengan merawat bagian dari peralatan tersebut.
- b. menjamin kesiapan operasional peralatan untuk mendukung kelancaran pekerjaan sehingga diperoleh hasil yang optimal.
- c. menjamin ketersediaan peralatan yang diperlukan melalui pengecekan secara rutin dan teratur.
- d. menjamin keselamatan orang atau siswa yang menggunakan alat tersebut.

Selanjutnya untuk manfaat pemeliharaan prasarana dan sarana adalah sebagai berikut:

- a. Jika peralatan terpelihara baik, umurnya akan awet yang berarti tidak perlu mengadakan penggantian dalam waktu yang singkat.
- b. Pemeliharaan yang baik mengakibatkan jarang terjadi kerusakan yang berarti biaya perbaikan dapat ditekan seminim mungkin.
- c. Dengan adanya pemeliharaan yang baik, maka akan lebih terkontrol sehingga menghindar kehilangan.
- d. Dengan adanya pemeliharaan yang baik, maka enak dilihat dan dipandang,
- e. Pemeliharaan yang baik memberikan hasil pekerjaan yang baik.

Macam-macam Pekerjaan Pemeliharaan

1. Perawatan terus menerus (teratur, rutin)

- a. Pembersihan saluran drainase dari sampah dan kotoran
- b. Pembersihan ruangan-ruangan dan halaman dari sampah dan kotoran
- c. Pembersihan terhadap kaca, jendela, kursi, meja, lemari, dan lain-lain
- d. Pembabatan rumput dan semak yang tidak teratur
- e. Pembersihan dan penyiraman kamar mandi/wc untuk menjaga kesehatan.

2. Perawatan berkala

- a. Perbaikan atau pengecatan kusen-kusen, pintu, tembok dan komponen bangunan lainnya yang sudah terlihat kusam
- b. Perbaikan mebel (lemari, kursi, meja, dan lain-lain)
- c. Perbaikan genteng rusak/pecah yang menyebabkan kebocoran
- d. Pelapisan plesteran pada tembok yang retak atau terkelupas
- e. Pembersihan dan pengeringan lantai, halaman atau selasar yang terkena air hujan/air tergenang.

3. Perawatan darurat

- a. Dilakukan terhadap kerusakan yang tidak terduga sebelumnya dan berbahaya/merugikan apabila tidak diantisipasi secepatnya
- b. Perbaikan yang sifatnya sementara dan harus cepat selesai supaya;
 - 1) Kerusakan tidak bertambah parah
 - 2) Proses pembelajaran tidak terganggu
- c. Dilaksanakan secara swakelola
- d. Harus segera dilakukan perbaikan permanen.

4. Perawatan preventif

Perawatan preventif adalah perawatan yang dilakukan pada selang waktu tertentu dan pelaksanaannya dilakukan secara rutin dengan beberapa kriteria yang ditentukan sebelumnya. Pada dasarnya perawatan preventif merupakan cara perawatan prasarana dan sarana yang dilakukan sebelum prasarana dan sarana tersebut mengalami kerusakan Tujuannya adalah untuk mencegah atau mengurangi kemungkinan prasarana dan sarana tidak bekerja dengan normal dan membantu agar prasarana dan sarana dapat aktif sesuai dengan fungsinya.

Pekerjaan yang tergolong perawatan preventif adalah melihat, memeriksa, menyetel, mengkalibrasi, meminyaki, penggantian suku cadang dan sebagainya. Adapun langkah-langkah dalam perawatan preventif adalah:

- a. Menyusun program perawatan preventif di sekolah
- b. Membentuk tim pelaksana perawatan preventif sekolah yang terdiri atas; Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Tata Usaha, BP3 atau Komite Sekolah
- c. Menyiapkan jadwal tahunan kegiatan perawatan untuk setiap peralatan dan fasilitas sekolah
- d. Menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian sekolah

- e. Memberi penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran dalam merawat prasarana dan sarana sekolah.

Bentuk-bentuk Upaya Pemeliharaan Prasarana dan sarana Pendidikan

1. Berdasarkan kurun waktu

Upaya pemeliharaan menurut ukuran waktu dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya:

a. Pemeliharaan sehari-hari

Pemeliharaan ini dapat dilakukan setiap hari (setiap akan/sesudah memakai). Pemeliharaan ini dilakukan oleh pegawai yang menggunakan barang tersebut dan bertanggung jawab atas barang itu, misalnya; pengemudi mobil, pemegang mesin tik, mesin stensil dan sebagainya, harus memelihara kebersihan dan memperbaiki kerusakan-kerusakan kecil.

b. Pemeliharaan berkala

Pemeliharaan ini dapat dilakukan secara berkala atau dalam jangka waktu tertentu sesuai petunjuk penggunaan (manual), misalnya 2 atau 3 bulan sekali dan sebagainya (seperti mesin tulis) atau setelah jarak tempuh tertentu (kendaraan bermotor) atau jam pakai tertentu (mesin statis). Upaya pemeliharaan ini biasanya dilakukan sendiri oleh pemegangnya/penanggung jawabnya atau memanggil ahli untuk melakukannya.

2. Berdasarkan umur penggunaan barang

Upaya pemeliharaan menurut umur penggunaan barang dapat dilihat dari dua aspek:

a. Usia barang secara fisik

Setiap barang terutama barang elektronik atau mesin mempunyai batas waktu tertentu dalam penggunaannya. Untuk peralatan dan mesin kondisi usang itu sangat relatif, oleh karena itu perlu disepakati batas-

batasnya. Kalau sebuah mesin kapasitasnya dikatakan 100 % pada waktu baru, maka pada kondisi usang kapasitas total adalah 0 %.

b. Usia barang secara administratif

Dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari jarang ditemui barang yang keadaannya secara fisik telah 0 %, sebab kalau terjadi hal yang demikian jelas telah mengganggu kelancaran kegiatan dalam organisasi. Oleh karena itu biasanya barang dalam kondisi yang kapasitasnya lebih kurang 50 % sudah diusulkan untuk dihapus, karena hanya mempersempit ruangan saja dan biaya perawatannya juga akan lebih besar. Misalnya pemakaian barang yang berwujud seperti kendaraan dinas dengan jangka waktu selama 5 tahun.

3. Pemeliharaan dari segi penggunaan

Barang yang digunakan harus sesuai dengan fungsinya sehingga dapat mengurangi kerusakan pada barang tersebut. Misalnya, penggunaan komputer yang digunakan untuk keperluan kantor, bukan untuk yang lainnya.

4. Pemeliharaan menurut keadaan barang

Pemeliharaan yang dilakukan menurut keadaan barang dilakukan terhadap barang habis pakai dan barang tak habis pakai.

- a. Pemeliharaan untuk barang yang habis pakai terutama ditujukan pada saat penyimpanan sebelum barang tersebut dipergunakan.
- b. Pemeliharaan terhadap barang tahan lama seperti:

1) Mesin-mesin

Mesin-mesin memerlukan pemeliharaan sehari-hari dan pemeliharaan berkala. Pemeliharaan sehari-hari dilakukan oleh pegawai yang disertai tugas dan tanggung jawab terhadap alat-alat tersebut. Misalnya untuk mesin-mesin kantor selalu harus dibersihkan dari debu, disikat pada bagian yang perlu disikat, menutup kembali setelah dipergunakan. Untuk mesin pembangkit tenaga listrik perlu diperiksa alat

pelumas dan alat pendingin. Pemeliharaan alat harus sesuai dengan ketentuan pabrik.

2) Kendaraan

Untuk kendaraan bermotor diperlukan pemeliharaan sehari-hari, berkala, dan perbaikan terhadap kerusakan dengan cara:

- a) Membersihkan kendaraan
- b) Memeriksa air radiator
- c) Memeriksa minyak motor
- d) Membersihkan dan memeriksa air accu
- e) Jika terdapat kerusakan. melaporkan ke unit yang mengurus kendaraan untuk mendapat perbaikan.

3) Alat-alat elektronika

Alat-alat elektronika memerlukan pemeliharaan sehari-hari dan pemeliharaan berkala. Cara pemeliharaannya sama dengan pemeliharaan mesin-mesin kantor. Untuk beberapa peralatan tertentu cara pemeliharaannya ditentukan oleh pabrik yang memproduksi.

4) Buku-buku

Pemeliharaan terhadap buku-buku dilakukan setiap hari dan berkala. Pemeliharaan setiap hari dilakukan dengan jalan membersihkan buku-buku tersebut secara berkala dengan melakukan penyemprotan obat anti hama untuk waktu-waktu tertentu.

5) Meubiler

Pemeliharaan meubiler pada garis besarnya hanya memerlukan pemeliharaan sehari-hari dan perbaikan jika terjadi kerusakan.

6) Alat-alat laboratorium

Pemeliharaan terhadap alat-alat laboratorium memerlukan pemeliharaan sehari-hari dan untuk sebagian memerlukan pemeliharaan berkala. Khusus untuk alat-alat yang mudah pecah harus diperhatikan mengenai penempatan alat-alat tersebut dengan cara membuat kotak-kotak khusus. Sebagian besar dari kewajiban pemeliharaan alat laboratorium dilakukan oleh tenaga teknis bukan tenaga administratif.

7) Gedung-gedung

Gedung-gedung memerlukan pemeliharaan sehari-hari. Untuk perbaikan berkala misalnya setiap tahun dilakukan pengapuran dan perbaikan terhadap kerusakan. Perbaikan terhadap kerusakan dapat berupa perbaikan ringan yaitu terhadap kerusakan kecil-kecil dan perbaikan berat misalnya rehabilitasi. Perbaikan sehari-hari, pemeliharaan berkala dan perbaikan ringan dibebankan pada anggaran rutin, sedang untuk rehabilitasi biayanya pada anggaran pembangunan.

INVENTARISASI PRASARANA DAN SARANA PENDIDIKAN

Inventarisasi berasal dari kata “inventaris” (Latin = *inventarium*) yang berarti daftar barang-barang, bahan dan sebagainya. Inventarisasi prasarana dan sarana pendidikan adalah pencatatan atau pendaftaran barang-barang milik sekolah ke dalam suatu daftar inventaris barang secara tertib dan teratur menurut ketentuan dan tata cara yang berlaku. Barang inventaris sekolah adalah semua barang milik lembaga baik Negara atau yayasan baik yang diadakan/dibeli melalui dana dari pemerintah/yayasan, DPP maupun diperoleh sebagai pertukaran, hadiah atau hibah serta hasil usaha pembuatan sendiri di sekolah guna menunjang kelancaran proses belajar mengajar.

Tiap sekolah wajib menyelenggarakan inventarisasi barang milik negara atau yayasan yang dikuasai/diurus oleh sekolah masing-masing secara teratur, tertib dan lengkap. Kepala sekolah melakukan dan bertanggung jawab atas terlaksananya inventarisasi fisik dan pengisian daftar inventaris barang milik negara atau yayasan yang ada di sekolahnya.

Secara umum, inventarisasi dilakukan dalam rangka usaha penyempurnaan pengurusan dan pengawasan yang efektif terhadap prasarana dan sarana yang dimiliki oleh suatu sekolah. Secara khusus, inventarisasi dilakukan dengan tujuan-tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menjaga dan menciptakan tertib administrasi prasarana dan sarana yang dimiliki oleh suatu sekolah.

2. Untuk menghemat keuangan sekolah baik dalam pengadaan maupun untuk pemeliharaan dan penghapusan prasarana dan sarana sekolah.
3. Sebagai bahan atau pedoman untuk menghitung kekayaan suatu sekolah dalam bentuk materil yang dapat dinilai dengan uang.
4. Untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian prasarana dan sarana yang dimiliki oleh suatu sekolah.

Daftar inventarisasi barang yang disusun dalam suatu organisasi yang lengkap, teratur dan berkelanjutan dapat memberikan manfaat, yakni sebagai berikut:

1. Menyediakan data dan informasi dalam rangka menentukan kebutuhan dan menyusun rencana kebutuhan barang.
2. Memberikan data dan informasi untuk dijadikan bahan/pedoman dalam pengarahannya pengadaan barang.
3. Memberikan data dan informasi untuk dijadikan bahan/pedoman dalam penyaluran barang.
4. Memberikan data dan informasi dalam menentukan keadaan barang (tua, rusak, lebih) sebagai dasar untuk menetapkan penghapusannya.
5. Memberikan data dan informasi dalam rangka memudahkan pengawasan dan pengendalian barang.

Pelaksanaan kegiatan pengadministrasian barang inventaris dilakukan dalam Buku Induk Barang Inventaris, Buku Golongan Barang Inventaris, Buku Catatan Barang Non Inventaris, Daftar Laporan Triwulan, Mutasi Barang Inventaris, Daftar Rekap Barang Inventaris.

1. Buku Induk Barang Inventaris adalah buku tempat mencatat semua barang inventaris milik negara atau yayasan dalam lingkungan sekolah menurut urutan tanggal penerimaannya.
2. Buku Golongan Barang Inventaris adalah buku pembantu tempat mencatat barang inventaris menurut golongan barang yang telah ditentukan.

3. Buku Catatan Non Inventaris adalah buku tempat mencatat semua barang habis pakai, seperti; kapur, pensil, penghapus papan tulis, kertas ketik, tinta dan sejenisnya.
4. Daftar Laporan Triwulan Mutasi Barang Inventaris adalah daftar tempat mencatat jumlah bertambah dan atau berkurangnya barang inventaris sebagai akibat mutasi yang terjadi dalam triwulan yang bersangkutan..
5. Membuat daftar Isian Inventaris, yaitu tempat-tempat mencatat semua barang inventaris menurut golongan barangnya.
6. Membuat daftar rekapitulasi barang inventaris,

Pada dasarnya maksud dan tujuan mengadakan penggolongan barang ialah agar terdapat cara yang cukup mudah dan efisien untuk mencatat dan sekaligus untuk mencari dan menemukan kembali barang tertentu, baik secara fisik maupun melalui daftar catatan ataupun di dalam ingatan orang. Sesuai dengan tujuan tersebut maka bentuk lambang, sandi atau kode yang dipergunakan sebagai pengganti nama atau uraian bagi tiap golongan, kelompok dan atau jenis barang haruslah bersifat membantu/memudahkan penglihatan dan ingatan orang dalam mendapatkan kembali barang yang diinginkan.

PENGHAPUSAN PRASARANA DAN SARANA PENDIDIKAN

Penghapusan prasarana dan sarana merupakan kegiatan pembebasan prasarana dan sarana dari pertanggungjawaban yang berlaku dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan. Secara lebih operasional penghapusan prasarana dan sarana adalah proses kegiatan yang bertujuan untuk mengeluarkan/menghilangkan prasarana dan sarana dari daftar inventaris, kerana prasarana dan sarana tersebut sudah dianggap tidak berfungsi sebagaimana yang diharapkan terutama untuk kepentingan pelaksanaan pembelajaran di sekolah. Penghapusan prasarana dan sarana dilakukan berdasarkan peraturan perundangan-undangan yang berlaku. Penghapusan sebagai salah satu fungsi manajemen prasarana dan sarana

pendidikan persekolahan harus mempertimbangkan alasan-alasan normatif tertentu dalam pelaksanaannya. Oleh karena muara berbagai pertimbangan tersebut tidak lain adalah demi efektivitas dan efisiensi kegiatan persekolahan.

Penghapusan prasarana dan sarana pada dasarnya bertujuan untuk:

1. Mencegah atau membatasi kerugian/pemborosan biaya pemeliharaan prasarana dan sarana yang kondisinya semakin buruk, berlebihan atau rusak dan sudah tidak dapat digunakan lagi.
2. Meringankan beban kerja pelaksanaan inventaris.
3. Membebaskan ruangan dari penumpukan barang-barang yang tidak dipergunakan lagi.
4. Membebaskan barang dari tanggung jawab pengurusan kerja.

Ada beberapa alasan yang harus diperhatikan untuk dapat menyingkirkan atau menghapus prasarana dan sarana. Beberapa alasan tersebut yang dapat dipertimbangkan untuk menghapus sesuatu prasarana dan sarana harus memenuhi salah satu syarat di bawah ini.

1. Dalam keadaan sudah tua atau rusak berat sehingga tidak dapat diperbaiki atau dipergunakan lagi.
2. Perbaikan akan menelan biaya yang besar sehingga merupakan pemborosan.
3. Secara teknis dan ekonomis kegunaannya tidak seimbang dengan besarnya biaya pemeliharaan.
4. Tidak sesuai lagi dengan kebutuhan masa kini.
5. Penyusutan di luar kekuasaan pengurus barang (misalnya barang kimia).
6. Barang yang berlebih jika disimpang lebih lama akan bertambah rusak dan tak terpakai lagi.
7. Dicuri, terbakar, musnah sebagai akibat bencana alam.

BAB IX

MANAJEMEN PESERTA DIDIK

PENGERTIAN MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Peserta didik adalah individu yang secara sadar ataupun karena pengaruh dari orang yang peduli akan individu tersebut untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada dirinya dengan menuntut ilmu untuk cita-cita di masa mendatang yang lebih baik (Hermino, 2016:9). Peserta didik adalah orang/ individu yang mendapatkan pelayanan pendidikan sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan agar tumbuh dan berkembang dengan baik serta mempunyai kepuasan dalam menerima pelajaran yang diberikan oleh pendidiknya (Mustari, 2014:108). Sementara itu menurut Ruhimat dkk sebagaimana dikutip Hermino (2016:9) peserta didik adalah sebuah organisme yang rumit yang mampu tumbuh, yang mana padanya diberi kesempatan untuk berkembang sesuai dengan bakat, minat dan kebutuhannya.

Berdasarkan paparan di atas maka dapatlah dipahami bahwa peserta didik adalah seseorang yang terdaftar dalam suatu jalur, jenjang, dan jenis lembaga pendidikan tertentu, yang selalu ingin mengembangkan potensi dirinya baik pada aspek akademik maupun non akademik melalui proses pembelajaran yang diselenggarakan.

Kemudian terkait dengan konsep manajemen peserta didik Suryosubroto (2010:74) menjelaskan bahwa manajemen peserta didik adalah pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan pencatatan peserta didik semenjak dari proses penerimaan sampai saat peserta didik meninggalkan sekolah karena sudah tamat mengikuti pendidikan pada sekolah tersebut. Menurut Nasihin dan Sururi (2009:205) manajemen peserta didik merupakan upaya untuk memberikan layanan yang sebaik mungkin kepada peserta didik semenjak dari proses penerimaan sampai saat peserta didik meninggalkan karena sudah tamat/lulus mengikuti pendidikan pada sekolah itu. Mustari (2014:108)

menjelaskan manajemen peserta didik adalah layanan yang memusatkan perhatian pada pengaturan, pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti: pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah. Manajemen peserta didik adalah suatu usaha pengaturan terhadap peserta didik mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus sekolah (Sudrajat, 2010). Hal senada dengan penjelasan di atas dipaparkan oleh Mulyasa (2003:46) bahwa manajemen peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai dengan keluarnya peserta didik tersebut dari suatu sekolah.

Manajemen peserta didik menurut Gunawan (1996:9) adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontiniu terhadap seluruh peserta didik dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan agar dapat mengikuti proses belajarmengajar secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Hal senada dengan penjelasan Gunawan di atas terkait dengan pengertian manajemen peserta didik dipaparkan oleh Daryanto (2013:139) bahwa manajemen peserta didik adalah seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan diusahakan secara sengaja serta pembinaan secara kontiniu terhadap seluruh peserta didik dalam lembaga pendidikan yang bersangkutan, agar dapat mengikuti proses belajar-mengajar dengan efektif dan efisien. Imron (2016:6) mendeskripsikan makna manajemen peserta didik adalah usaha pengaturan terhadap peserta didik, mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai dengan mereka lulus. Yang diatur secara langsung adalah segi segi yang berkenaan dengan peserta didik secara tidak langsung. Pengaturan terhadap segi-segi lain selain peserta didik dimaksudkan untuk memberikan layanan yang sebaik mungkin kepada peserta didik.

Sementara itu Knezivich mendefinisikan manajemen peserta didik sebagai suatu layanan yang memusatkan perhatian kepada pengaturan,

pengawasan, dan layanan siswa di kelas dan di luar kelas seperti pengenalan, pendaftaran, layanan individual seperti pengembangan keseluruhan kemampuan, minat, kebutuhan sampai ia matang di sekolah (Sudrajat, 2010). Manajemen peserta didik juga dapat diartikan sebagai suatu proses pengurusan segala hal yang berkaitan dengan siswa di suatu sekolah mulai dari perencanaan, penerimaan siswa, pembinaan yang dilakukan selama siswa berada di sekolah, sampai dengan siswa menyelesaikan pendidikannya di sekolah. Dengan kata lain manajemen kesiswaan merupakan keseluruhan proses penyelenggaraan usaha kerjasama dalam bidang kesiswaan dalam rangka pencapaian tujuan pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan pemaparan di atas maka dapatlah dipahami bahwa manajemen peserta didik adalah sebagai suatu usaha untuk mengatur, mengawasi, dan melayani berbagai hal yang memiliki kaitan dengan peserta didik agar peserta didik mampu mencapai tujuan pembelajaran di sekolah, mulai dari peserta didik tersebut masuk sekolah sampai peserta didik tersebut lulus dari sekolah

FUNGSI DAN TUJUAN MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai sarana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik individu, sosial, aspirasi, kebutuhan dan potensi lainnya. Hal ini sesuai dengan penjelasan yang disampaikan Imron (2016:12) bahwa secara umum fungsi manajemen peserta didik adalah sebagai wahana bagi peserta didik untuk mengembangkan diri seoptimal mungkin, baik yang berkenaan dengan segi-segi individualitasnya, sosialnya, aspirasinya, kebutuhannya, dan potensi lain peserta didik. Merujuk kepada penjelasan di atas maka dapat dilihat bahwa fungsi manajemen peserta didik dalam lingkup yang lebih terperinci yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan individualitas peserta didik.

Fungsi ini diharapkan dapat membuat peserta didik mampu mengembangkan potensi-potensi individualitasnya tanpa banyak hambatan, potensi-potensi tersebut meliputi kemampuan umum yaitu kecerdasan, kemampuan khusus yaitu bakat, dan kemampuan-kemampuan lainnya.

2. Fungsi yang berkenaan dengan pengembangan segi social peserta didik.

Fungsi ini berkaitan erat dengan hakikat peserta didik sebagai makhluk sosial, fungsi ini membuat peserta didik mampu bersosialisasi dengan teman sebayanya, dengan orang tuanya, dengan keluarganya, dengan lingkungan sekolahnya, dan lingkungan masyarakat disekitarnya.

3. Fungsi yang berkenaan dengan penyaluran aspirasi dan harapan peserta didik.

Fungsi ini diharapkan mampu membuat peserta didik bias menyalurkan hobi, kesenangan, dan minatnya, sebab hal tersebut dapat menunjang perkembangan diri peserta didik secara keseluruhan.

4. Fungsi yang berkenaan dengan pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan peserta didik.

Fungsi ini membuat peserta didik sejahtera dalam menjalani hidupnya, sebab jika hidup seorang peserta didik sejahtera maka ia akan memikirkan kesejahteraan sebayanya.

Terkait dengan tujuan manajemen peserta didik dijelaskan Mulyasa (2003:46) adalah untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur serta Tujuan manajemen peserta didik menurut Nasihin dan Sururi (2009:206) adalah mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses pembelajaran di lembaga sekolah, lebih lanjut fungsinya adalah agar proses pembelajaran di lembaga pendidikan tersebut dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan

kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan.

Senada dengan penjelasan di atas, Sudrajat menjelaskan bahwa tujuan manajemen peserta didik secara umum adalah “mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik agar kegiatan-kegiatan tersebut menunjang proses belajar mengajar di sekolah. Lebih lanjut, proses belajar mengajar di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur sehingga dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan secara keseluruhan (Sudrajat, 2010).

Sedangkan tujuan khusus manajemen peserta didik secara khusus adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan psikomotor peserta didik.
2. Menyalurkan dan mengembangkan kemampuan umum (kecerdasan) bakat dan minat peserta didik.
3. Menyalurkan aspirasi, harapan dan memenuhi kebutuhan peserta didik.

Berdasarkan pemaparan di atas dapatlah dipahami bahwa tujuan manajemen peserta didik adalah mengatur kegiatan peserta didik agar menunjang proses belajar mengajar di sekolah dalam pencapaian tujuan sekolah dan tujuan pendidikan yang optimal. Dengan kata lain tujuan manajemen peserta didik yaitu mengatur kegiatan-kegiatan peserta didik dari mulai masuk sekolah sampai lulus sekolah.

PRINSIP MANAJEMEN PESERTA DIDIK.

Terdapat beberapa prinsip manajemen peserta didik yang menjadi perhatian pengelola pendidikan. Beberapa prinsip manajemen yang dimaksud dipaparkan oleh Syafaruddin dan Nurmawati (2011:254) sebagai berikut:

1. Peserta didik harus diperlakukan sebagai subjek bukan objek sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan dengan kegiatan mereka.
2. Kondisi peserta didik sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial, ekonomi, minat dan lainnya. Karena itu

diperlukan wahana kegiatan yang beragam sehingga setiap peserta didik memiliki wahana untuk berkembang secara optimal.

3. Peserta didik hanya akan termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan.
4. Pengembangan potensi peserta didik tidak hanya menyangkut ranah kognitif, afektif dan psikomotorik.

Sementara itu prinsip manajemen peserta didik dijelaskan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013:4) adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen peserta didik dipandang sebagai bagian dari keseluruhan manajemen sekolah.
- b. Segala bentuk manajemen peserta didik harus ditujukan untuk mengemban misi pendidikan dan dalam rangka mendidik peserta didik.
- c. Kegiatan manajemen peserta didik harus diupayakan untuk mempersatukan peserta didik yang mempunyai berbagai ragam latar belakang dan banyak perbedaan.
- d. Kegiatan peserta didik haruslah dipandang sebagai upaya pengaturan terhadap pembimbingan peserta didik.
- e. Kegiatan manajemen peserta didik harus mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
- f. Manajemen peserta didik harus fungsional bagi kehidupan peserta didik, baik di sekolah terlebih di masa yang akan datang.
- g. Penyelenggaraan manajemen peserta didik mengakui karakteristik peserta didik, antara lain intelektual, minat, bakat, kebutuhan pribadi, pengalaman, dan keadaan fisik.
- h. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah mendorong dan memacu kemandirian peserta didik.
- i. Kegiatan manajemen peserta didik haruslah fungsional bagi kehidupan peserta didik baik di sekolah, lebih-lebih di masa depan.

RUANG LINGKUP MANAJEMEN PESERTA DIDIK

Secara umum ruang lingkup manajemen peserta didik sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan murid baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin (Fathurrohman, 2012). Ruang lingkup manajemen peserta didik menurut Imron (2016:18) adalah sebagai berikut:

a. Perencanaan dan penerimaan peserta didik baru

Peserta didik dalam suatu lembaga pendidikan pada dasarnya merupakan suatu masukan yang akan dikelola untuk menjadi 'barang jadi/out put' yang diharapkan. Untuk membentuk out put yang dikehendaki (berkualitas tinggi) tentu harus memperhatikan kualifikasi masukan yang akan dikelola. Oleh karena itu, dalam proses penerimaan peserta didik baru-yang akan dikelola kelak di lembaga pendidikan-dibutuhkan beberapa kegiatan-kegiatan yang salah satu di antara tujuannya adalah untuk memperbaiki kualitas masukan tersebut

b. Penetapan Daya Tampung Sekolah

Penetapan daya tampung sekolah dilakukan oleh rapat sekolah atau juga dimungkinkan oleh panitia penerimaan peserta didik baru . Penetapan daya tampung kadang-kadang diabaikan begitu saja, sebab sekolah yang bersangkutan memang masih membutuhkan banyak peserta didik, terutama sekolah-sekolah (swasta) yang belum mendapat kepercayaan dari masyarakat. Pada sekolah yang memang harus membatasi jumlah penerimaan peserta didik barunya, penetapan daya tampung memang merupakan suatu keharusan. Penetapan daya tampung ini dapat dilakukan dengan menghitung banyaknya bangku yang tersedia dikalikan dengan muatan bangku dikurangi peserta didik yang tinggal kelas. Secara ringkas dapat diformulasikan menjadi:

$$\text{DYT} = \text{BB} \times \text{MB} - \text{PTK}$$

Keterangan:

- DYT** = Daya tampung siswa
- BB** = Banyaknya bangku
- MB** = Muatan bangku
- PTK** = Peserta didik tinggal kelas.

Penghitungan tersebut di atas dapat dilakukan pada masing-masing lokal kemudian dikalikan dengan jumlah lokal yang ada pada kelas XI. Atau juga dapat dihitung untuk semua lokal (kelas satu) sekaligus.

c. Penetapan Syarat Calon Peserta Didik

Persyaratan-persyaratan yang secara umum dituntut apabila seseorang calon peserta didik akan memasuki lembaga pendidikan adalah:

- 1) Persyaratan Umur
- 2) Persyaratan akademik atau pendidikan,
- 3) Persyaratan kelakuan, misalnya tidak pernah terlibat dengan kenakalan remaja, perkelahian antar pelajar atau Narkoba.
- 4) Persyaratan kesehatan, misalnya diantara persyaratan untuk masuk jurusan kejuruan, atau cacat fisik, tidak buta warna ds yang dapat mengganggu . kelak jika yang siswa kejuruan
- 5) Persyaratan keuangan, misalnya untuk masuk ke sekolah swasta mampu membayar uang pendaftaran dan sumbangan pembinaan pendidikan selama masa pendidikan.

d. Penetapan Panitia Penerimaan Peserta Didik Baru

Penerimaan peserta didik baru adalah kegiatan sekolah yang sifatnya insidental, hanya dilaksanakan satu kali dalam satu tahun. Oleh karena itu diperlukan adanya panitia khusus yang menangani masalah itu. Pembentukan panitia ini juga dimaksudkan agar ada pembagian tugas

dan tanggungjawab secara konkrit, sebab tugas-tugas yang ada dalam kepanitiaan ini berbeda dengan tugas rutin yang dilaksanakan para personil sekolah sehari-hari. Beberapa kegiatan yang dilakukan panitia penerimaan peserta didik baru adalah:

1) Mengadakan Publikasi

Publikasi penerimaan peserta didik baru sangat erat kaitannya dengan mutu sekolah yang bersangkutan. Semakin tinggi mutu sekolah di mana masyarakat kemudian telah memberi kepercayaan, semakin kecil publikasi yang diperlukan, demikian juga sebaliknya.



Gambar 9.1. Contoh brosur penerimaan peserta didik baru

Publikasi ini dapat dilakukan lewat media-media massa seperti radio, harian-harian, majalah ataupun dengan spanduk, brosur dan 'home page' melalui internet. Di negara-negara yang sudah maju, beberapa sekolah mempunyai stasiun televisi sendiri, oleh karena itu, publikasi dilakukan lewat televisi tersebut secara berkala. Publikasi ini dapat memuat tentang waktu dan tempat pendaftaran serta testing, materi yang akan diteskan, dan biaya pendaftaran serta personil-personil yang dapat dihubungi (kontak person) dalam rangka pendafiaran.

2) Mempersiapkan Formulir Pendaftaran

Formulir pendaftaran merupakan blanko atau format yang perlu disediakan oleh panitia penerimaan peserta didik baru. Penyediaan jumlah formulir hendaknya senantiasa mengingat jumlah pendaftar pada tahun-tahun sebelumnya.

3) Menerima atau Melayani Pendaftaran

Melayani pendaftaran merupakan kegiatan yang bisa jadi-sangat melelahkan. Hal ini sangat berkait dengan jumlah calon yang akan mendaftar, ketersediaan sarana, personil pendaftaran serta koordinasi dalam melakukan pendaftaran. Jumlah calon yang banyak akan membutuhkan banyak waktu, tenaga dan biaya, apalagi kalau harus dilakukan secara manual, tidak ada koordinasi antara panitia serta dilayani hanya lewat satu loket (meja). Oleh karena itu, untuk sekolah yang fasilitasnya mencukupi, pelayanan pendaftaran perlu dilengkapi dengan komputer, e-mail: serta jasa perbankan.

4) Melaksanakan Seleksi

Seleksi atau penyaringan peserta didik dilakukan, karena beberapa hal, di antaranya adalah:

- a) peminat suatu sekolah kadang-kadang melebihi jumlah yang akan diterima.
- b) hasil ujian akhir di suatu lembaga pendidikan belum dapat menjamin atau mencerminkan kualitas peserta didik yang sebenarnya.
- c) kadang-kadang diperlukan pengetahuan dan ketetrampilan khusus, sehingga diperlukan penelusuran bakat dan kemampuan peserta didik secara khusus oleh lembaga yang akan menerima tersebut.
- d) Penyaringan calon peserta didik

5) Pengumuman Calon yang Diterima

Calon yang telah melewati tahap penyaringan hanya mempunyai dua alternatif, diterima atau tidak. Bagi mereka yang dapat mencapai kriteria yang

dituntut, maka secara resmi oleh Ketua Panitia atas nama Sekolah dinyatakan sebagai peserta didik baru di lembaga pendidikan yang bersangkutan. Demikian pula sebaliknya. Pengumuman hasil ini dapat dilakukan dengan pengumuman di sekolah saja, pengumuman lewat media massa elektronik atau tulis, atau pengumuman dikirim ke alamat masing-masing calon peserta didik baru. Pengumuman dapat pula dilakukan dengan mengadakan kombinasi di antara ketiganya.

6) Mendaftar Kembali Calon yang Diterima

Agar panitia memperoleh kepastian apakah calon peserta didik yang sudah diterima betul-betul akan masuk pada atau memilih lembaga pendidikan yang bersangkutan, panitia perlu melakukan pencatatan kembali (heregistrasi). Hal ini dilakukan sebab ada kemungkinan peserta didik yang telah lulus penyingkiran, tetapi tidak memanfaatkan kesempatannya itu karena memilih sekolah lain yang dianggap lebih cocok.

7) Membuat Laporan Pertanggungjawaban

Setelah tugas utama-menyelenggarakan penerimaan peserta didik baru-selesai, maka tugas akhir panitia adalah membuat laporan pertanggungjawaban atau melaporkan hasil kerjanya kepada pimpinan sekolah. Laporan pertanggungjawaban hendaknya memuat beberapa hal seperti:

- a) Biaya yang diperoleh dan digunakan dalam penerimaan peserta didik baru;
- b) Personalia yang terlibat (panitia) dalam penerimaan peserta didik baru;
- c) Kriteria yang digunakan dalam seleksi;
- d) Jumlah calon peserta didik yang mendafiar;
- e) Jumlah calon peserta didik yang memenuhi syarat untuk diterima (hasil seleksi) sebagai peserta didik;
- f) Jumlah calon peserta didik yang mendafiar kembali (heregistrasi)

8) Penerimaan Peserta Didik Baru *Online*

Perkembangan tuntutan teknologi informasi pada saat sekarang ini sangat memungkinkan penerimaan peserta didik baru (PPDB) diselenggarakan dengan sistem online. PPDB sistem *online* menjadi pilihan karena mempunyai beberapa kelebihan seperti lebih simpel, baik dari sisi waktu, biaya, maupun pengurusan administrasinya. Para calon peserta didik dapat mendaftarkan diri hanya dengan mengakses internet yang dapat dilakukan dari rumah masing-masing calon peserta didik. Di samping itu, sistem ini lebih pasti, dapat mengurangi praktek-praktek persaingan yang tidak sehat karena seluruh pendaftar dapat memantau :posisi atau ranking pendafiarannya dengan mengakses internet.



Gambar 9.2 Contoh bosur penerimaan peserta didik baru lewat *online*

PEMBINAAN PESERTA DIDIK

Langkah kedua dalam manajemen peserta didik adalah pembinaan terhadap peserta didik yang meliputi layanan-layanan khusus yang menunjang manajemen peserta didik. Layanan-layanan yang dibutuhkan peserta didik di sekolah meliputi :

a. Layanan bimbingan konseling dan karir

Layanan BK merupakan proses pemberian bantuan terhadap siswa agar perkembangannya optimal sehingga anak didik bisa mengarahkan dirinya dalam bertindak dan bersikap sesuai dengan tuntutan dan situasi lingkungan sekolah, keluarga dan masyarakat. Fungsi bimbingan disini adalah membantu peserta didik dalam memilih jenis pekerjaan/profesi setelah tamat sekolah, sesuai bakat, minat, dan kemampuan. Selain itu bimbingan dan konseling juga membantu guru dalam menyesuaikan program pengajaran yang disesuaikan dengan bakat minat siswa, serta membantu siswa dalam menyesuaikan diri dengan bakat dan minat siswa untuk mencapai perkembangan yang optimal.

b. Layanan perpustakaan

Diperlukan untuk memberikan layanan dalam menunjang proses pembelajaran di sekolah, melayani informasi yang dibutuhkan serta memberikan layanan rekreatif melalui koleksi bahan pustaka. Keberadaan perpustakaan sangatlah penting karena perpustakaan juga dipandang sebagai kunci dalam pembelajaran siswa di sekolah.

Bagi siswa perpustakaan bisa menjadi penyedia bahan pustaka yang memperkaya dan memperluas cakrawala pengetahuan, meningkatkan ketrampilan, membantu siswa dalam mengadakan penelitian, memperdalam pengetahuannya berkaitan dengan subjek yang diminati, serta meningkatkan minat baca siswa dengan adanya bimbingan membaca, dan sebagainya.



Gambar 9.3. layanan perpustakaan SMK

c. Layanan kantin

Kantin diperlukan di tiap sekolah agar kebutuhan anak terhadap makanan yang bersih, bergizi dan higienis bagi anak sehingga kesehatan anak terjamin selama di sekolah. Guru bisa mengontrol dan berkonsultasi dengan pengelola kantin dalam menyediakan makanan yang sehat dan bergizi. Peranan lain dengan adanya kantin di dalam sekolah anak didik tidak berkeliaran mencari makanan dan tidak harus keluar dari lingkungan sekolah.

d. Layanan kesehatan

Layanan kesehatan di sekolah biasanya dibentuk dalam sebuah wadah yang bernama Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). Sasaran utama UKS untuk meningkatkan atau membina kesehatan siswa dan lingkungan hidupnya. Program UKS sebagai berikut (1) mencapai lingkungan hidup yang sehat; (2) pendidikan kesehatan; (3) pemeliharaan kesehatan di sekolah

e. Layanan transportasi

Sarana transport bagi peserta didik sebagai penunjang untuk kelancaran proses belajar mengajar, biasanya layanan transport diperlukan

bagi peserta didik di tingkat prasekolah dan pendidikan dasar. Penyelenggaraan transportasi sebaiknya dilaksanakan oleh sekolah yang bersangkutan atau pihak swasta

f. Layanan asrama

Bagi siswa layanan asrama sangat berguna untuk mereka yang jauh dari keluarga sehingga membutuhkan tempat tinggal yang nyaman untuk mereka beristirahat.

EVALUASI KEGIATAN PESERTA DIDIK

Menurut Wand dan Brown (2002:57), evaluasi adalah suatu tindakan atau suatu proses untuk menentukan nilai dari sesuatu. Evaluasi hasil belajar peserta didik berarti kegiatan menilai proses dan hasil belajar siswa baik yang berupa kegiatan kurikuler, ko-kurikuler, maupun ekstrakurikuler. Penilaian hasil belajar bertujuan untuk melihat kemajuan belajar peserta didik dalam hal penguasaan materi pengajaran yang telah dipelajarinya sesuai dengan tujuantujuan yang telah ditetapkan. Pasaribu dan Simanjuntak (, 2002:58), menyatakan bahwa :

1. Tujuan umum dari evaluasi peserta didik adalah :
 - a. Mengumpulkan data-data yang membuktikan taraf kemajuan peserta didik dalam mencapai tujuan yang diharapkan
 - b. Memungkinkan pendidik/guru menilai aktifitas/pengalaman yang didapat
 - c. Menilai metode mengajar yang digunakan
2. Tujuan khusus dari evaluasi peserta didik adalah :
 - a. merangsang kegiatan peserta didik
 - b. menemukan sebab-sebab kemajuan atau kegagalan belajar peserta didik
 - c. memberikan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan, perkembangan dan bakat siswa yang bersangkutan

d. untuk memperbaiki mutu pembelajaran/cara belajar dan metode mengajar Berdasarkan tujuan penilaian hasil belajar tersebut, ada beberapa fungsi penilaian yang dapat dikemukakan antara lain:

1) Fungsi selektif

Dengan mengadakan evaluasi, guru mempunyai cara untuk mengadakan seleksi atau penilaian terhadap peserta didiknya. Evaluasi dalam hal ini bertujuan untuk memilih peserta didik yang dapat diterima di sekolah tertentu, memilih peserta didik yang dapat naik kelas atau tingkat berikutnya, memilih siswa yang seharusnya mendapat beasiswa, memilih siswa yang sudah berhak meninggalkan sekolah, dan sebagainya.

2) Fungsi diagnostik

Apabila alat yang digunakan dalam evaluasi cukup memenuhi persyaratan, dengan melihat hasilnya guru akan dapat mengetahui kelemahan peserta didik, sehingga lebih mudah untuk mencari cara mengatasinya.

3) Fungsi penempatan

Pendekatan yang lebih bersifat melayani perbedaan kemampuan peserta didik adalah pengajaran secara kelompok. Untuk dapat menentukan dengan pasti di kelompok mana seorang peserta didik harus ditempatkan.

4) Fungsi pengukur keberhasilan program

Evaluasi ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana suatu program berhasil diterapkan. Secara garis besar ada dua macam alat evaluasi, yaitu tes dan non tes, Dalam penggunaan alat evaluasi yang berupa tes, hendaknya guru membiasakan diri tidak hanya menggunakan tes obyektif saja tetapi juga diimbangi dengan tes uraian. Tes adalah penilaian yang komprehensif terhadap seorang individu atau keseluruhan usaha evaluasi program. Dalam suatu kelas, tes mempunyai fungsi ganda, yaitu untuk mengukur keberhasilan peserta didik dan untuk mengukur keberhasilan program pengajaran.

Ditinjau dari segi kegunaan untuk mengukur keberhasilan peserta didik, ada tiga jenis tes, yaitu :

a) Tes diagnostik

Tes diagnostik adalah tes yang digunakan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan peserta didik sehingga berdasarkan kelemahan tersebut dapat dilakukan pemberian perlakuan yang tepat. Kedudukan diagnosis adalah dalam menemukan letak kesulitan belajar peserta didik dan menentukan kemungkinan cara mengatasinya dengan memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan belajar.

b) Tes formatif

Tes formatif atau evaluasi formatif dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana peserta didik telah terbentuk setelah mengikuti suatu program tertentu. Jenis penilaian ini juga berfungsi untuk memperbaiki proses belajar mengajar.

c) Tes sumatif

Tes sumatif atau evaluasi sumatif dilaksanakan setelah berakhir pemberian sekelompok program atau pokok bahasan. Jenis penilaian ini berfungsi untuk menentukan angka kemajuan hasil belajar peserta didik. Hasil evaluasi terhadap peserta didik tersebut selanjutnya ditindaklanjuti dengan memberikan umpan balik. Ada dua kegiatan dalam menindaklanjuti hasil penilaian peserta didik, antara lain :

1. Program remedial

Belajar tuntas merupakan kriteria keberhasilan kegiatan belajar mengajar. Maksud utama konsep belajar tuntas adalah upaya agar dikuasanya bahan secara tuntas oleh sekelompok peserta didik yang sedang mempelajari bahan tertentu secara tuntas. Tingkat ketuntasan ini bermacam-macam dan merupakan persyaratan (kriteria) minimum yang harus dikuasai peserta didik. Batas minimum ini kadang-kadang dijadikan dasar kelulusan bagi peserta didik yang menempuh bahan tersebut. Biasanya

dipersyaratkan penguasaan bahan pelajaran bergerak antara 75% sampai 90%. Biasanya penanganan masalah kesulitan belajar, secara metodologis dapat dilakukan melalui pendekatan pengajaran remedial, bimbingan dan penyuluhan, psikoterapi atau dengan pendekatan lainnya. Dalam hal pengajaran remedial, kegiatan ini dilakukan dengan beberapa alasan, antara lain :

- a. Masih banyak peserta didik yang menunjukkan belum dapat mencapai prestasi belajar yang diharapkan
- b. Guru bertanggung jawab atas keseluruhan proses pendidikan, yang berarti bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui pencapaian standar kompetensi yang diharapkan
- c. Pengajaran remedial diperlukan dalam rangka melaksanakan proses belajar yang sebenarnya, yaitu sebagai proses perubahan tingkah laku secara keseluruhan
- d. Pengajaran remedial merupakan salah satu bentuk pelayanan bimbingan dan penyuluhan melalui interaksi belajar mengajar.

2. Pengayaan dan penguatan

Layanan pengayaan ditujukan kepada peserta didik yang mengalami kesulitan belajar ringan. Materi program pengayaan dalam hal ini dapat bersifat :

- a. Ekuivalen (horizontal) dengan PBM utama, sehingga bobot nilainya dapat diperhitungkan oleh peserta didik yang bersangkutan
- b. Suplementer saja terhadap program PBM utama, dengan tidak menambah bobot nilai tertentu yang penting dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan atau keterampilan bagi peserta didik yang relative lemah, dan memberikan dorongan serta kesibukan bagi peserta didik yang cepat belajar untuk mengisi kelebihan waktunya disbanding dengan teman sekelasnya. Teknik pelaksanaannya dapat dengan cara :

- 1) Berupa tugas/soal pekerjaan rumah bagi peserta didik yang lambat belajar
 - 2) Berupa tugas/soal yang dikerjakan di kelas pada jam pelajaran tersebut juga (sementara peserta didik yang lain mengerjakan program PBM utama) bagi peserta didik yang cepat belajar.
3. Percepatan

Alternatif lain adalah memberikan layanan kepada kasus berbakat tetapi menunjukkan kesulitan psikososial atau ego emosional, dengan jalan mengadakan akselerasi atau promosi kepada program PBM utama berikutnya yang lebih tinggi. Ada dua kemungkinan pelaksanaannya, antara lain :

- a. Promosi penuh status akademisnya ke tingkat yang lebih tinggi sebatas kemungkinannya, apabila peserta didik menunjukkan keunggulan yang menyeluruh dari bidang studi yang ditempuhnya dengan luar biasa (dilakukan dengan *placement test* dari tingkat yang akan ia masuki)
- b. Maju berkelanjutan (*continuous progress*) tidak diartikan sebagai promosi status akademisnya secara keseluruhan, tetapi pada beberapa bidang studi tertentu dimana kasus sangat menonjol dapat diberikan layanan dengan program/bahan pelajaran yang lebih tinggi sebatas kemampuannya, status akademisnya tetap sama dengan teman sekelasnya

MUTASI PESERTA DIDIK

Secara garis besar mutasi peserta didik diartikan sebagai proses perpindahan peserta didik dari sekolah satu ke sekolah yang lain atau perpindahan peserta didik yang berada dalam sekolah. Oleh karena itu, ada dua jenis mutasi peserta didik, yaitu :

A. Mutasi Ekstern

Mutasi Ekstern adalah perpindahan peserta didik dari satu sekolah ke sekolah yang lain. Perpindahan ini hendaknya menguntungkan kedua belah pihak, artinya perpindahan tersebut harus dikaitkan dengan kondisi sekolah yang bersangkutan, kondisi peserta didik, dan latar belakang orang tuanya, serta sekolah yang akan ditempati. Adapun tujuan mutasi ekstern adalah :

1. Mutasi didasarkan pada kepentingan peserta didik untuk dapat mengikuti pendidikan di sekolah sesuai dengan keadaan dan kemampuan peserta didik serta lingkungan yang mempengaruhinya
2. Memberikan perlindungan kepada sekolah tertentu untuk dapat tumbuh dan berkembang secara wajar sesuai dengan keadaan, kemampuan sekolah serta lingkungan yang mempengaruhinya. Mutasi ekstern harus memenuhi beberapa ketentuan, antara lain :
 - a. Permintaan mutasi peserta didik diajukan oleh orang tua/wali karena alasan yang dapat dibenarkan (keluarga, kesehatan, kejiwaan, ekonomi, dan lain-lain).
 - b. Mutasi peserta didik berlaku dari :
 - 1) Sekolah negeri ke sekolah negeri, maupun ke sekolah swasta
 - 2) Sekolah swasta mandiri ke sekolah swasta mandiri,
 - 3) Sekolah swasta yang akreditasinya tinggi ke akreditasinya rendah
 - 4) Penyimpangan tersebut di atas dapat terjadi apabila di suatu kabupaten/kotamadia yang dituju tidak ada sekolah yang berstatus sama, dengan syarat :
 - a. Mutasi tersebut terpaksa dilakukan karena alasan mendesak, maka perlu surat keterangan dari pengawas
 - b. Dilakukan tes penjurusan
 - 5) Hendaknya dihindarkan mutasi peserta didik di dalam satu kabupaten/ kotamadya, kecuali dengan alasan yang sangat mendesak, maka perlu surat keterangan dari pengawas.
 - 6) Alasan-alasan mutasi ekstern, antara lain :
 - a) Keluarga

- b) Ekonomi
 - c) Sosial
 - d) Agama
 - e) Kejiwaan
 - f) Sebab-sebab lain
- 7) Syarat-syarat mutasi ekstern, antara lain :
- a) Menyerahkan raport
 - b) Menyerahkan surat keterangan pindah dari sekolah asal
 - c) Terdapat formasi (dayaampungnya masih ada)
 - d) Bagi sekolah swasta mungkin peserta didik dikenakan syarat untuk membayar sejumlah uang
- 8) Penomeran di buku induk
- Peserta didik yang mutasi akan diberikan nomor induk yang baru di sekolah tersebut sehingga nomor induk dari sekolah asal tidak dipakai lagi. Kemungkinan yang terjadi dalam pemebrian nomor induk bagi peserta didik yang mutasi, adalah :
- a) Diberi nomor induk terakhir dari jumlah peserta didik yang ada
 - b) Menempati nomor induk peserta didik lama yang pindah atau keluar
 - c) Dengan cara menempatkan kembali pada nomor induk semula
- 9) Penempatan peserta didik
- Peserta didik yang mutasi sebaiknya ditempatkan sesuai dengan jurusan yang pernah diambilnya di sekolah asal.

B. Mutasi Internal

Mutasi intern adalah perpindahan peserta didik dalam suatu sekolah. Dalam hal ini akan dibahas khhsus mengenai kenaikan kelas. Maksud kenaikan kelas adalah peserta didik yang telah dapat menyelesaikan program pendidikan selama satu tahun, apabila telah memenuhi persyaratan untuk dinaikkan, maka kepadanya berhak untuk naik kelas berikutnya. Seorang peserta didik dinyatakan naik kelas apabila telah memenuhi persyaratan :

- a. Tidak terdapat nilai mati
- b. Program pendidikan umum rata-rata nilai sekurang-kurangnya 6,0. Boleh ada 2 nilai yang kurang dari 6,0 asal bukan pendidikan agama dan pendidikan pancasila dan kewarganegaraan.
- c. Program pendidikan akademis rata-rata nilai sekurang-kurangnya 6,0. Boleh ada 2 nilai yang kurang dari 6,0 asal bukan bahasa Indonesia.
- d. Program pendidikan keterampilan rata-rata nilai sekurang-kurangnya 6,0 dan boleh ada 1 nilai yang kurang dari 6,0.

Mengingat betapa pentingnya kenaikan kelas ini, maka setiap akhir semester sekolah selalu mengadakan rapat kenaikan kelas yang dihadiri oleh kepala sekolah dan dewan guru. Dalam hal ini peran wali kelas sangat menentukan naik tidaknya peserta didik dalam kelas tertentu. Di samping nilai akhir mata pelajaran, ada beberapa faktor yang dapat menentukan seorang peserta didik berhasil atau tidak untuk naik kelas, antara lain :

- a. Kerajinan
- b. Kedisiplinan
- c. Tingkah laku

Dalam rapat kenaikan kelas ini dibicarakan juga tentang peserta didik yang nyaris tidak naik kelas, sehingga perlu mendapat pertimbangan dari berbagai pihak dan juga peserta didik yang terpaksa tidak naik kelas. Kepada peserta didik ini masih diberi kesempatan untuk mengulang kelas atau pindah ke sekolah lain. Dispensasi bagi peserta didik yang mengulang diberikan untuk kepentingan peserta didik dan sekolah.

Bagi peserta didik :

- a. Tidak membutuhkan waktu yang lama untuk menyesuaikan diri dengan sekolah yang baru
- b. Dapat belajar lebih intensif
- c. Karena malu, ia akan berusaha semaksimal mungkin untuk naik kelas

Bagi sekolah :

Dispensasi bagi peserta didik yang mengulang akan memberikan nilai tambah minimal dari segi ekonomi.

Ada beberapa ketentuan peserta didik yang dapat mengajukan dispensasi, antara lain:

- a. Pada kelas X tidak naik kelas dua kali
- b. Pada kelas X tidak naik kelas satu kali kemudian naik kelas, di kelas XI tidak naik kelas satu kali.
- c. Pada kelas XI tidak naik kelas berturut-turut dua kali
- d. Peserta didik yang tidak naik kelas di kelas XI dan XII masing-masing satu kali
- e. Peserta didik yang berturut-turut tidak lulus atau tamat di kelas XII sebanyak dua kali.

Untuk penempatan peserta didik yang naik kelas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

- a. Secara vertikal, cara ini dilakukan apabila peserta didik selalu mengikutikelasnya dari kelas X sampai kelas XII
- b. Secara horizontal, pengelompokkan secara horizontal sebenarnya berdasarkan prestasi peserta didik di kelas, sehingga di dalam suatu kelas bervariasi prestasinya. Hal ini akan mendorong peserta didik untuk berkompetisi meningkatkan prestasinya.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN

BAB X

MANAJEMEN KURIKULUM

PENGERTIAN

Definisi tentang kurikulum banyak diuraikan oleh para pakar pendidikan salah satunya adalah Franklin Bobbitt (1918:43) yang mengatakan bahwa kurikulum adalah keseluruhan rangkaian pengalaman, baik yang diarahkan dan tidak diarahkan, berkaitan dengan kemampuan individu. Pendapat senada disampaikan oleh . Harold O. Rugg (1927:8) Kurikulumnya merupakan sukseksi pengalaman yang memiliki tingkat ketelitian maksimal untuk memberi pelajaran tentang perkembangan yang membantu memenuhi dan mengendalikan situasi kehidupan selanjutnya Robert Gagne (1967:23) kurikulum adalah urutan unit konten yang diatur sedemikian rupa sehingga pembelajaran setiap unit dapat dilakukan sebagai tindakan tunggal, asalkan kemampuan yang dijelaskan oleh unit awal tertentu (dalam urutan) telah dikuasai oleh pelajar.

Pendapat lainnya Robert S. Zais (1976:3) kurikulum sebagai bidang studi yang mempelajari: 1) Kisaran pokok bahasan yang bersangkutan (struktur substantif), dan 2) Prosedur inkuiri dan praktiknya mengikuti (struktur sintaksis). Selanjutnya pengertian kurikulum menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem Pendidikan Nasional, pasal 1 butir 19 adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu”

Memaknai pengertian kurikulum yang telah diuraikan yang diartikan secara luas, maka selain yang dipaparkan di atas khususnya dalam lingkup pendidikan kejuruan, maka akan termasuk di dalamnya yang terkait dengan bagaimana guru membimbing, membina, memotivasi di dalam kelas, laboratorium, maupun diluar kelas, seperti dalam kegiatan ekstra kurikuler, hubungan interpersonal kepada para peserta didiknya. Dengan demikian

dalam batasan-batasan kurikulum yang lebih mutakhir, khususnya untuk kurikulum pendidikan kejuruan yaitu adanya penekanan pada unsur peserta didik dan pengembangan potensinya.

Sifat dari pendidikan kejuruan adalah pendidikan yang mempersiapkan dan menyediakan tenaga kerja, sehingga orientasinya pun ditujukan pada *output* dan juga *outcome*. Proses pendidikan memang sesuatu yang sangat penting untuk proses belajar atau membantu para peserta didik, mempersiapkan diri bekerja di dunia usaha atau dunia industri. Memperkaya wawasan, kesiapan mental dan keterampilan merupakan proses pembelajaran yang harus diikuti, dihayati, dan dimaknai oleh peserta didik, sehingga mereka, para lulusan akan siap kerja pada bidangnya masing-masing.

Sementara secara spesifik kurikulum pendidikan kejuruan bukan hanya diukur dari kemampuan peserta didik dalam proses pendidikan tetapi akan diukur dengan bagaimana kemampuan para lulusan tampil di dunia kerja kelak, sejalan dengan yang dikemukakan oleh Curtis R. Finch and John R. Crunkilton (1984 : 12) sehingga kurikulum pendidikan kejuruan diorientasikan pada proses (pengalaman dan aktivitas) yang dirancang sekolah (guru) untuk menghasilkan lulusan dengan penampilan kerja yang diharapkan lapangan kerja baik dunia usaha atau dunia industri di mana lulusan nanti berkiprah.

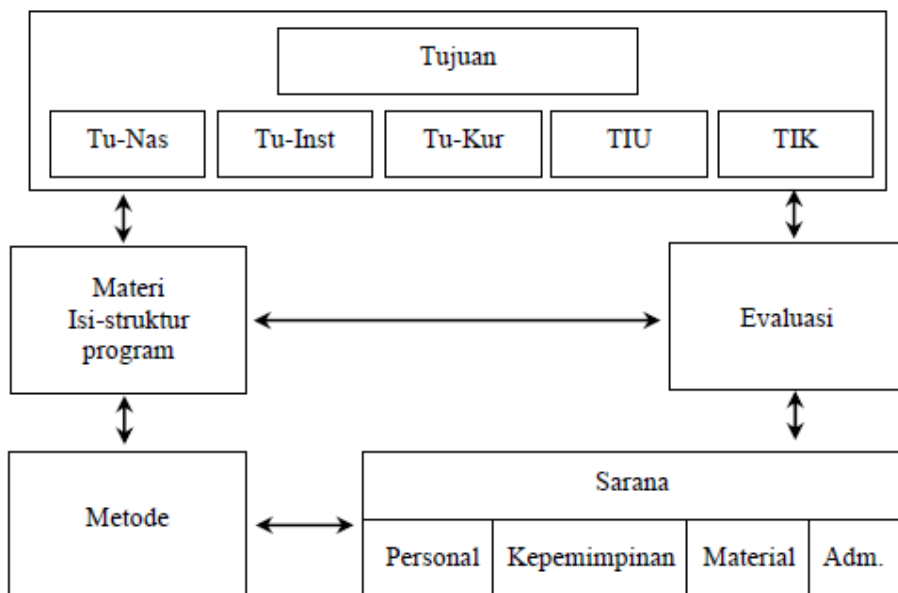
Selanjutnya pengertian manajemen kurikulum adalah suatu sistem pengelolaan kurikulum yang kooperatif, komperhensif, sistemik dan sistematis dalam rangka mewujudkan ketercapaian tujuan kurikulum. Oleh karena itu, otonomi yang diberikan pada lembaga pendidikan dalam mengelola kurikulum secara mandiri dengan memprioritaskan kebutuhan dan ketercapaian sasaran dalam visi dan misi lembaga pendidikan tidak mengabaikan kebijaksanaan nasional yang telah ditetapkan (Rusman, 2009: 3)

KOMPONEN UTAMA KURIKULUM

Sebagai sistem maka kurikulum terdiri dari beberapa komponen yaitu:

- 1) Tujuan,
- 2) Materi,
- 3) Metode,
- 4) Evaluasi,
- 5) Sarana,
- 6) Supervisi dan administrasi, dan
- 7) Bimbingan dan penyuluhan.

Secara sederhana maka model suatu kurikulum. berdasarkan pendekatan sistem dapat digambarkan sebagai berikut (lihat gambar 10.1):



Gambar 10.1 Sistem komponen kurikulum

Seperti yang telah diketahui, bahwa kurikulum sebagai suatu pendekatan sistem yang senantiasa memiliki seperangkat komponen yang

saling kait mengait secara fungsional antara satu dengan yang lain. Untuk itu komponen-komponen dari sebuah kurikulum dikembangkan menjadi:

1. Tujuan.
2. Materi (isi dan struktur program).
3. Organisasi dan strategi.
4. Sarana dalam kurikulum lembaga pendidikan pendidik.
5. Evaluasi.

Setiap komponen dalam sistem pendidikan di sekolah memiliki makna dan fungsinya masing-masing sebagaimana pada uraian lanjutan berikut ini:

1. Tujuan

Komponen tujuan merupakan salah satu komponen utama yang harus ditetapkan dan dirumuskan oleh karena komponen tujuan merupakan penunjuk arah dan titik sasaran yang harus dicapai dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Selama tujuan tidak ditetapkan dengan baik, maka perjalanan pendidikan hanyalah sia-sia, sebab tidak ada sasaran yang dicapai. Banyak tenaga dan energi akan terbuang percuma karena tidak berdampak. Dalam sistem pendidikan nasional Indonesia, ada 2 tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

- a. Tujuan pendidikan melalui sekolah secara keseluruhan.
- b. Tujuan pendidikan melalui sekolah pada setiap bidang studi.

Dalam model Kurikulum Berbasis Materi (KBM) seperti yang dikenal dalam ciri kurikulum yang pernah dipakai oleh sekolah-sekolah di Indonesia sebelum tahun pelajaran 2004/2005, seperti kurikulum 1968, 1975, 1984, dan 1994, kedua jenis tujuan ini masih ada dibagi lagi atas beberapa tujuan secara hirarkhi, yaitu: Tujuan sekolah secara keseluruhan dirumuskan dan ditetapkan dalam 1) Tujuan pendidikan Nasional, 2) Tujuan institusional, dan 3) Tujuan kurikuler.

Tujuan pendidikan di sekolah pada setiap bidang studi dikembangkan menjadi TIU (Tujuan Instruksional Umum) dan TIK (Tujuan Instruksional

Khusus). Sedangkan dalam model KBK/KTSP mengenal konsep tujuantujuan tersebut dengan rumusan istilah-istilah:

- a. Standar Nasional Pendidikan.
- b. Standar Kompetensi Lulusan.
- c. Standar Kompetensi Isi yang terdiri dari Standar Kompetensi (SK) dan Kompetensi Dasar (KD).

2. Materi pembelajaran (isi dan struktur program)

a. Isi kurikulum

Di dalam komponen-komponen materi yang merupakan isi dari kurikulum yang mesti dirumuskan, yaitu:

- 1) Pokok bahasan atau topik materi adalah perincian bidang pembelajaran untuk dijadikan bahan pelajaran bagi peserta didik agar mencapai tujuan pendidikan yang akan dicapai terlebih dahulu.
- 2) Bahan pembelajaran adalah urutan penyampaian pokok bahasan yang telah dialokasikan waktunya untuk disampaikan kepada peserta didik.
- 3) Sumber bahan yaitu sumber dimana bahan pelajaran diangkat/ diperoleh dan sumber bahan bisa berupa tempat, berupa orang dan bisa berupa barang.

b. Struktur program

Struktur Program ialah susunan program pembelajaran yang dirumuskan dalam kurikulum menurut karakteristik dan ruang lingkup dari masing-masing bahan pembelajaran. Ada 2 jenis struktur program, yaitu:

- 1) Struktur program untuk pendidikan umum

Struktur program pendidikan merupakan unit-unit kesatuan mata pelajaran yang disediakan untuk diberikan dalam rangka membentuk kompetensi-kompetensi kepribadian dari peserta didiknya, seperti, bidang studi Pendidikan Agama, Pancasila, Bahasa Indonesia, dan lainnya

- 2) Struktur program untuk pendidikan kejuruan

Sedangkan struktur program pendidikan kejuaruan adalah unit-unit bahan pembelajaran yang ciri dan ruang lingkupnya meliputi bahan-bahan

pembelajaran yang diberikan atau diajarkan untuk membentuk kompetensi-kompetensi profesional dari peserta didik secara spesifik dalam rangka pengembangan spesialisasi yang diminati oleh subyek didik yang bersangkutan.

3. Organisasi dan strategi

a. Organisasi

Organisasi kurikulum adalah suatu susunan program pembelajaran yang akan diajarkan kepada subyek didik pada suatu jenjang dan jenis sekolah. Organisasi kurikulum itu dibuat berdasarkan jenis bahan pembelajaran yang homogen. Ada dikenal dua macam organisasi, yaitu:

1) Organisasi kurikulum secara horisontal

Yang dimaksud dengan organisasi kurikulum secara horisontal adalah

- a) Susunan mata pelajaran yang dibuat secara terpisah,
- b) Susunan mata pelajaran menurut kelompok muatan jenis, dan
- c) Kesatuan program yang disusun tanpa mengenal mata pelajaran.

2) Organisasi kurikulum secara vertical

Yang dimaksud dengan organisasi kurikulum secara vertical adalah susunan kurikulum yang dibuat dengan mempertimbangkan:

- a) Sistem kelas secara berjenjang
- b) Susunan program tanpa kelas secara berjenjang melainkan susunan program yang dibuat berdasarkan keunikan atau kompleksivitas dari suatu unit program pembelajaran
- c) Kombinasi

b. Strategi

Strategi pelaksanaan kurikulum tergambar dengan cara yang ditempuh di dalam melaksanakan pembelajaran atau yang ditempuh pada saat melaksanakan bimbingan dan penyuluhan serta cara yang ditempuh dalam mengatur kegiatan sekolah secara keseluruhan. Cara dalam melaksanakan pembelajaran mencakup baik cara yang berlaku untuk umum maupun cara

yang ditempuh dalam menyajikan bidang studi, termasuk metode mengajar dan alat pelajaran yang digunakan. Komponen metode ini menyangkut metode/upaya apa saja yang dipakai agar tujuan pendidikan dapat tercapai.

Metode yang digunakan hendaknya relevan dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya, dengan mempertimbangkan kemampuan pendidik, lingkungan anak dan sarana pendidikan yang ada. Dalam pelaksanaan tidak ada suatu metode yang baik untuk segala tujuan sehingga pemilihan dan penggunaan metode memperhatikan tujuan dan situasi dalam pelaksanaan suatu program pembelajaran. Untuk itu pendidik harus mengetahuinya terlebih dahulu agar ia bisa menggunakannya. Kombinasi metode mengingat sifat-sifat *polivalent* dan polipragmatis dari suatu metode. Yang dimaksud dengan sifat *polivalent* adalah penggunaan lebih dari satu metode untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan poliprag-matis adalah penggunaan satu metode untuk mencapai beberapa tujuan.

4. Komponen sarana

Dalam merumuskan sebuah kurikulum dibutuhkan sarana sebagai sebuah komponen yang perlu ditetapkan agar menjadi penunjang pelaksanaan pendidikan di sekolah terutama dalam rangka menunjang proses belajar mengajar. Komponen sarana terdiri dari:

a. Sarana personal

Sarana ini meliputi tenaga-tenaga pelaksana/penyelenggara pendidikan yang berkompeten dalam tugas dan tanggung jawab yang melekat pada kepribadiannya masing-masing. Komponen sarana personal itu terdiri dari:

- 1) Pendidik bidang studi atau mata pelajaran.
- 2) Tenaga edukatif yang tidak mengajar seperti konselor.
- 3) Tenaga administrasi atau non edukatif seperti tata usaha sekolah.
- 4) Tenaga khusus dan penasehat, seperti inspeksi atau penilik sekolah.

b. Sarana material

Komponen sarana material merupakan komponen yang memiliki fungsi instrumen yang berdimensi fisik yaitu:

- 1) Bahan instruksional dalam bentuk bahan instruksional, *teks book*, alat atau media pendidikan seperti OHP, gambar/poster, dsb, serta sumber yang menyediakan bahan Instruksional atau pengalaman belajar seperti majalah, buletin, dan sebagainya.
- 2) Sarana fisik yang terdiri dari gedung sekolah, kantor, laboratorium, lapangan, halaman sekolah, dan sebagainya.
- 3) Biaya operasional yaitu tersedianya biaya atau dana untuk penyelenggaraan pendidikan berupa uang.

c. Sarana kepemimpinan

Sarana kepemimpinan ini akan memberi dukungan dan pengamanan pelaksanaan, serta memberi bimbingan, pembinaan, dan penyempurnaan program pendidikan seperti peraturan dan disiplin sekolah.

d. Sarana administratif

- 1) Pedoman khusus bidang pembelajaran.
- 2) Pedoman penyusunan satuan pelajaran.
- 3) Pedoman praktek keguruan.
- 4) Pedoman bimbingan peserta didik.
- 5) Pedoman administrasi dan supervisi.

5. Komponen evaluasi

Komponen ini dibutuhkan untuk mengukur tingkat keberhasilan atau pencapaian tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah terutama keberhasilan belajar mengajar pendidik dan peserta didik untuk itu di bawah ini beberapa jenis kegiatan evaluasi, yaitu:

- a. Evaluasi formatif berupa tes-tes harian seperti, *pre-test* ataupun *post-test*, dan tugas-tugas terstruktur.
- b. Evaluasi sumatif berupa test tengah semester dan tes akhir semester.
- c. Evaluasi Belajar Tahap akhir (EBTA)

PRINSIP MANAJEMEN KURIKULUM

Terdapat 5 prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu:

- a. Produktivitas, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.
- b. Demokratisasi, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berdasarkan demokrasi yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum.
- c. Kooperatif, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
- d. Efektivitas dan efisiensi, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relatif singkat.
- e. Mengarahkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi dan tujuan kurikulum.

Dalam proses pendidikan perlu dilaksanakan manajemen kurikulum agar perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kurikulum berjalan lebih efektif,

efisien dan optimal dalam memberdayakan berbagai sumber belajar, pengalaman belajar, maupun komponen kurikulum (Rusman, 2009: 4).

FUNGSI MANAJEMEN KURIKULUM

- a. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.
- b. Meningkatkan keadilan (*equity*) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui kegiatan intrakurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra dan kokurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.
- c. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar peserta didik, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
- d. Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang professional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.
- e. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Disamping itu, guru maupun siswa selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.
- f. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu mengembangkan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara professional akan melibatkan

masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dan kebutuhan pembangunan daerah setempat (Rusman, 2009: 5)

KARAKTERISTIK KURIKULUM PENDIDIKAN KEJURUAN

Menurut Finch (1984: 14) terdapat beberapa karakteristik dari kurikulum pendidikan kejuruan yang berarti orientasi,

- a. justifikasi,
- b. fokus,
- c. standar kesuksesan sekolah,
- d. standar kesuksesan di luar sekolah,
- e. hubungan dengan masyarakat,
- f. tanggung jawab negara,
- g. logistic, dan
- h. biaya.

Selain memiliki karakteristik tersendiri, kurikulum pendidikan kejuruan juga mengacu pada tiga prinsip dari pendidikan kejuruan yaitu

a. *The principle of accessibility*

Prinsip ini mengacu pada pendidikan kejuruan terbuka untuk semua. Pendidikan kejuruan harus menyentuh seluruh lapisan masyarakat agar semua orang dapat mengenyamnya yaitu tanpa membedakan yang kaya dan miskin atau laki-laki dan perempuan.

b. *The principle of integration*

Pendidikan kejuruan harus terhubung dengan dunia kerja. Model ini biasa menggunakan model link and match, dimana keterampilan yang diajarkan di dalam kurikulum mengacu pada keterampilan yang dibutuhkan oleh dunia kerja.

c. *The principle of partnership*

Prinsip ini adalah prinsip dimana pendidikan kejuruan harus membangun kerja sama yang baik dengan DUDI. Kerja sama yang terjalin dapat berupa kerja sama dalam praktek kerja lapangan atau magang di industri.

Salah satu bentuk yang sering dilakukan adalah work based learning melalui program praktik kerja industri.

PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN KEJURUAN

Pengembangan kurikulum tidak serta merta dikembangkan secara langsung, akan tetapi memiliki langkah-langkah penting sebagai penguat mengapa kurikulum dikembangkan. Di sisi lain pengembangan kurikulum juga mengacu pada hasil yang diinginkan sehingga pengembangan mencakup kebutuhan dari tujuan kurikulum. Model-model pengembangan kurikulum sangat beragam yang memiliki ciri tersendiri. Terdapat 3 jenis model yang sangat tepat untuk mengembangkannya kurikulum kejuruan sebagai berikut:

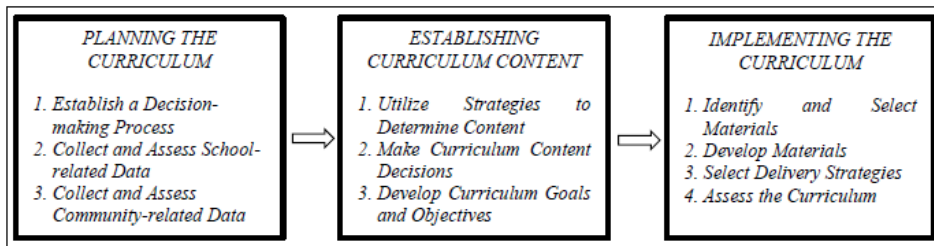
a. Model Nicholls

Model Nicholls menitikberatkan pengembangan kurikulum pada rasional, khususnya melihat kebutuhan kurikulum berdasarkan perubahan situasi. Jika melihat landasan awal pembentukan kurikulum yang tepat maka model Nicholls menjadi hal yang tepat. Model Nicholls memiliki beberapa tahapan pengembangan yaitu:

1. Situational analysis (analisis situasional);
2. Selection of objectives (seleksi tujuan);
3. Selection and organization of content (seleksi dan organisasi isi);
4. Selection and organization of methods (seleksi dan organisasi metode);
dan
5. Evaluation (evaluasi)

b. Model Finch

Pada pendidikan kejuruan memiliki tujuan berbeda dari pendidikan pada umumnya. Hal ini membuat pengembangan kurikulum menjadi berbeda dengan yang lainnya. Finch dalam bukunya membahas khusus pengembangan kurikulum untuk sekolah kejuruan yang mencakup perencanaan, konten, dan implementasi. Kurikulum kejuruan dapat dikembangkan dengan langkah-langkah sebagai berikut:



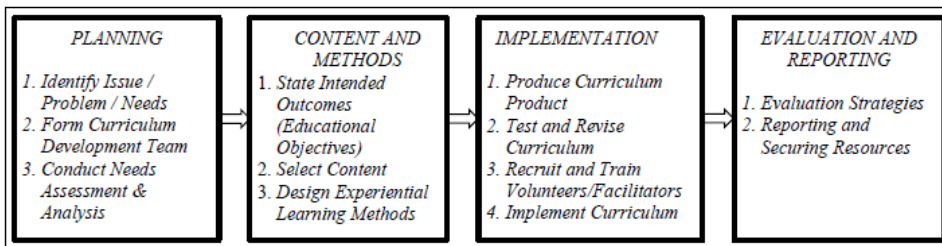
Gambar 10.2 Pengembangan kurikulum Model Finch
(Sumber : Finch. 1999:23)

Langkah-langkah dari model ini dapat diterjemahkan:

- 1) Perencanaan kurikulum yang meliputi menetapkan proses pengambilan keputusan, mengumpulkan dan mengkaji data terkait sekolah, dan mengumpulkan dan mengkaji data terkait masyarakat;
- 2) Membentuk konten kurikulum yang meliputi memanfaatkan strategi untuk menentukan konten, membuat Keputusan Konten Kurikulum, mengembangkan Tujuan dan Tujuan Kurikulum; dan
- 3) Melaksanakan kurikulum yang meliputi identifikasi dan pemilihan bahan ajar, mengembangkan bahan ajar, memilih strategi penyampaian bahan ajar, dan mengkaji Kurikulum.

c. Model Gwen

Model pengembangan lain yang juga dapat sesuai dilakukan untuk mengembangkan kurikulum pendidikan kejuruan adalah model yang dikembangkan oleh Gwen melalui *Food and Agriculture Organization of The United Nations* (FAO). Model ini memiliki ciri khusus dibandingkan dengan model yang dikembangkan Finch. Model yang dikembangkan Gwen pada pelaksanaannya mencapai tahap evaluasi. Berikut bagan alur dari model pengembangan kurikulum oleh Gwen



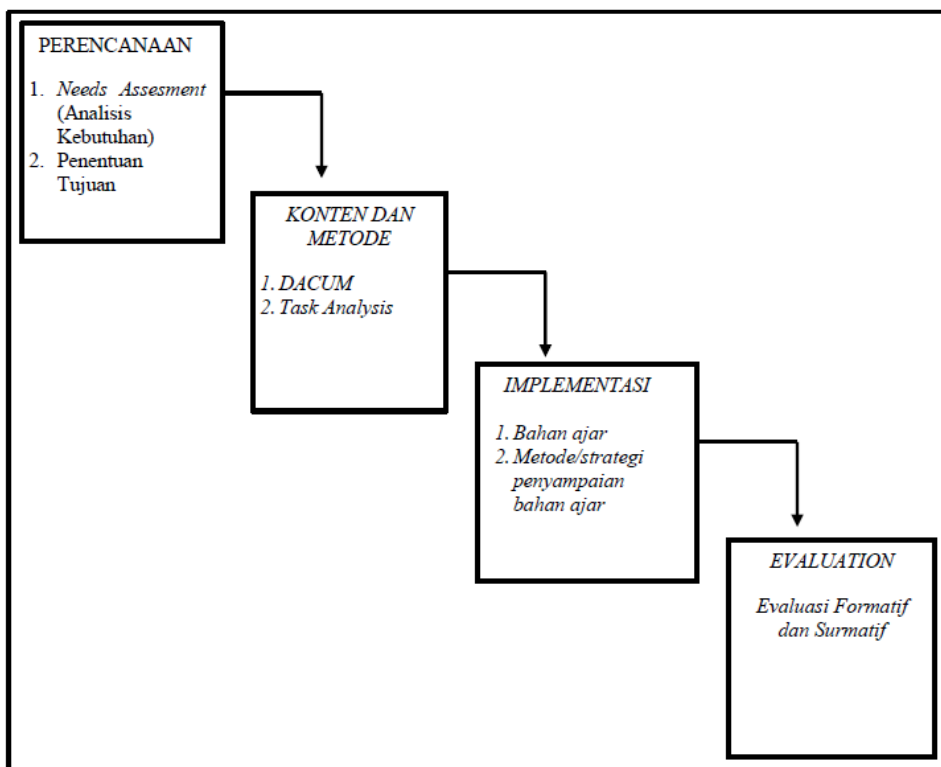
Gambar 10.3 Pengembangan kurikulum Model Gwen
(Sumber Gwen . 1996)

Langkah-langkah dari model ini dapat diterjemahkan:

- 1) Perencanaan yang meliputi identifikasi isu/masalah/kebutuhan, membentuk tim pengembangan kurikulum, dan mengadakan penilaian dan analisis kebutuhan;
- 2) Konten dan metode yang meliputi hasil yang diinginkan negara (tujuan pendidikan nasional), pemilihan konten, dan merancang metode pembelajaran Experiential;
- 3) Implementasi yang meliputi menghasilkan produk kurikulum, menguji dan merevisi kurikulum, merekrut dan melatih relawan/fasilitator, dan melaksanakan kurikulum; dan
- 4) Evaluasi dan pelaporan yang meliputi strategi evaluasi dan melaporkan dan mengamankan sumber daya

d. Model Pengembangan Kurikulum Kejuruan

Model pengembangan ini merupakan perpaduan dari ketiga model sebelumnya. Perpaduan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang optimal sehingga mendapatkan langkah-langkah yang sesuai untuk pengembangan kurikulum. Berikut langkah-langkah pengembangan kurikulum kejuruan seperti tersaji dalam gambar 10.4 berikut :



Gambar 10.4 Langkah-langkah pengemabangan kurikulum kejuruan

1) Tahap Perencanaan

a) *Needs Assessment* (Analisis Kebutuhan)

Analisis kebutuhan dapat mengacu pada isu/masalah/kebutuhan yang ada. Maksudnya analisi ini dapat dengan melihat keadaan atau potensi dari masing-masing daerah yang ada di Indonesia. Selain itu juga dapat melihat permasalahan pendidikan yang terjadi di Indonesia yang dapat berupa hasil evaluasi atau isu yang menyebar luas.

Di sisi lain, perkembangan *trend* dunia secara global juga menjadi hal penting untuk dikaji yang membuat keadaan dan kebutuhan tenaga kerja industri berubah. Kemudian membuat tim pengembang kurikulum yang bertugas mencari analisis kebutuhan dari berbagai kalangan, baik dari pihak guru, pemerintah, DUDI, dan masyarakat. Langkah selanjutnya, hasil dari analisis tersebut dikaji dan dirumuskan dalam bentuk tujuan dan kompetensi.

Analisis kebutuhan memiliki tiga bentuk berupa analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis personal. Analisis organisasi dimaksudkan untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan yang melihat organisasi sebagai suatu sistem. Analisis personal bertujuan dari person analisis adalah untuk menjawab pertanyaan siapa yang membutuhkan pelatihan dan pelatihan apa yang dibutuhkannya.

Analisis tugas merupakan metode untuk menganalisis pekerjaan dengan tujuan memperoleh informasi tentang apa yang orang kerjakan, menggunakan alat-alat kerja apa, dan apa pengetahuan, keterampilan dan sikap mental yang harus dimiliki seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Namun, analisis kebutuhan seperti ini membutuhkan langkah yang banyak dan keseriusan dari yang dianalisa.

Proses analisis kebutuhan memiliki cara yang sangat beragam tergantung kebutuhan. Terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan untuk melakukan analisis kebutuhan yaitu dengan metode Observasi, Angket, Wawancara, Fokus Grup Diskusi (FGD), Dokumentasi, dan Teknologi Internet dengan bantuan *Software*. Pemilihan dilakukan berdasarkan kebutuhan. Tidak semua metode harus dilakukan untuk mendapatkan hasil yang baik. Pemilihan metode yang tepat disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan yang memungkinkan. Kombinasi antar metode juga dapat dilakukan untuk menghasilkan data yang kuat (Noe. 2010: 108).

b) Penentuan Tujuan

Penentuan tujuan mengacu pada 4 aspek yaitu **Pertama** Tujuan Pendidikan Nasional yaitu tujuan umum yang merupakan pedoman dari pelaksanaan pendidikan. **Kedua** Tujuan Institusional adalah tujuan yang dibuat untuk dicapai oleh suatu lembaga, tujuan ini dapat mengacu pada visi-misi lembaga. **Ketiga** Tujuan Kulikuler adalah tujuan yang harus dicapai oleh setiap bidang studi atau mata pelajaran, tujuan ini dapat mengacu pada target capaian yang bisa dibuat melalui analisis kebutuhan awal. **Keempat** Tujuan Instruksional yang berupa kemampuan yang harus dimiliki oleh siswa setelah

belajar, tujuan ini mengacu pada kemampuan guru dalam merancang tujuan pembelajaran dengan baik. Bentuk dari perumusan tujuan menghasilkan kompetensi yang akan dicapai. Dari kompetensi ini yang akan menjadi acuan pengembangan materi dan metode.

2) Tahap Desain Konten dan Metode

a) Konten

Pengembangan desain konten mengacu pada isi dari kurikulum yang menyangkut bahan ajar. Pengembangan ini diperlukan karena mengacu pada perumusan pengalaman belajar yang akan ditempuh oleh siswa nantinya. Bedanya pada pendidikan kejuruan menekankan pada penguasaan kompetensi yang berbentuk keterampilan *hard*.

Penentuan isi kurikulum dapat menggunakan metode DACUM dan *Task Analysis*. Kedua metode ini sering digunakan dalam mengembangkan kurikulum pendidikan kejuruan. Pertama metode DACUM adalah akronim dari *Developing A CurriculUM*. Dalam penentuan isi kurikulum melalui pendekatan ini mendasarkan pada filosofi yang terdiri dari tiga prinsip berikut.

- Pekerja ahli adalah orang yang lebih mampu dibanding lainnya untuk menjelaskan pekerjaannya.
- Suatu pekerjaan dapat dijelaskan secara efektif dalam hal kesuksesannya oleh pekerja ahli yang melakukannya.
- Kesuksesan kinerja tugas berkaitan langsung dengan pengetahuan, ketrampilan, alat-alat, dan sikap yang harus dimiliki pekerja yang melaksanakan tugasnya secara benar.

Oleh karena itu, penganjur DACUM menempuh cara mengundang sejumlah pekerja ahli yang sukses di bidangnya dalam satu workshop untuk merumuskan atau menentukan isi kurikulum kejuruan. Workshop dilaksanakan biasanya antara 2-5 hari tergantung tingkat kompleksitas dari bidang keahlian yang akan dirumuskan.

Workshop akan dipandu oleh satu atau dua orang fasilitator yang berpengalaman menjadi fasilitator DACUM. Dengan teknik curah pendapat para pekerja ahli dalam grup akan diminta untuk mendeskripsikan “Apa yang Saudara lakukan untuk menjadi sukses dalam posisi Saudara? Fasilitator mengarahkan anggota kelompok untuk dapat secara konsesus menjawab pertanyaan tersebut. Pertanyaan dan jawaban diarahkan sehingga mengarah pada satu deskripsi profil yang memuat kewajiban-kewajiban (*duties*) untuk satu bidang keahlian.

Selanjutnya setiap kewajiban dirinci lagi ke sejumlah tugas (*tasks*). Kelebihan pendekatan DACUM ini dapat diselesaikan dalam waktu yang singkat dan dengan biaya yang relatif murah. Adapun kelemahannya, pendekatan ini efektif dan efisien hanya untuk penentuan isi kurikulum dari satu bidang keahlian saja. Untuk konteks sekolah kejuruan yang terdiri dari banyak program studi dan bidang keahlian akan memakan waktu lama dan juga biaya yang tinggi. DACUM akan cocok untuk kurikulum dari suatu pelatihan dengan cakupan bidang keahlian yang spesifik. Kedua Pendekatan Analisis Tugas (*task analysis*) merupakan pendekatan yang banyak dipakai untuk menentukan isi kurikulum sekolah kejuruan, terutama di negara-negara yang sudah maju (Sukanto, 1988).

Hal itu didorong oleh banyaknya penelitian, buku tentang analisis tugas, bahkan di Amerika sudah dihasilkan *Dictionary of Occupation* (DoO). Dari sumber-sumber tersebut selanjutnya dibuat kajian secara sistematis aspek-aspek perilaku dari persyaratan kerja tertentu yang dijabarkan langsung dari deskripsi pekerjaan dan deskripsi tugas. Pendekatan ini dilakukan dengan memerinci satu bidang keahlian atau pekerjaan kedalam kewajiban-kewajiban (*duties*), tugas-tugas (*task*), kegiatan-kegiatan, operasi-operasi, dan tahapan tahapan.

Dalam melakukan analisis tugas perlu diperhatikan langkah-langkah menurut Finch and Crunkilton (1999, 148-152) sebagai berikut.

- Melakukan kajian literature dan informasi yang relevan
- Mengembangkan inventori pekerjaan atau jabatan

- Memilih model pekerja yang berkinerja baik sebagai sumber data
- Melaksanakan survey analisis tugas di lapangan
- Menganalisis hasil survei untuk dijabarkan menjadi kurikulum dan kegiatan belajar di sekolah.

Pada pelaksanaannya, langkah awal yang perlu dilaksanakan dalam analisis tugas adalah menentukan jabatan-jabatan yang akan dianalisa.

Pemilihan dapat melalui orang ahli yang berpengalaman di DUDI yang kemudian hasilnya sebagai acuan untuk perumusan isi kurikulum.

b) Metode

Materi yang baik tidak akan bisa mencapai tujuan jika metode pembelajaran yang digunakan tidak tepat. Penyesuaian metode yang digunakan menjadi kekuatan tersendiri dalam ketercapaian tujuan pendidikan. Jika kurikulum yang dikembangkan merupakan kurikulum kejuruan, maka metode yang tepat yang diajarkan adalah metode yang sesuai dengan tuntutan kompetensi. Isi dari metode berupa model, strategi, dan pendekatan pembelajaran. Model pembelajaran yang tepat untuk digunakan pada pendidikan kejuruan adalah model pembelajaran *Work Based Learning* (WBL).

Pada model ini, siswa dihadapkan pada pembelajaran yang berbasis dunia kerja. Namun, model ini membutuhkan biaya yang cukup besar. Terdapat model lain yang dianggap tepat untuk keterbatasan biaya pendidikan yaitu model *Project Based Learning* (PBL). Model PBL mengharuskan siswa membuat suatu produk jadi sebagai hasil dari pembelajaran.

3) Tahap Implementasi

Implementasi merupakan pelaksanaan dari kurikulum tersebut. Pada bagian ini, hasil dari analisis konten dan metode melalui berbagai pertimbangan di kembangkan. Hasilnya adalah penentuan materi ajar dan strategi penyampaian bahan ajar. Di samping itu kurikulum juga harus dikaji secara bertahap.

4) Tahap Evaluasi

Evaluasi merupakan tahapan untuk melihat apakah kurikulum yang telah dibuat telah sesuai dengan tujuan atau telah berjalan secara efektif. Evaluasi memiliki banyak jenisnya. Evaluasi yang tepat untuk dilakukan adalah evaluasi Formatif dan Sumatif. Evaluasi formatif menggunakan data untuk membuat penilaian tentang seberapa baik sebagian proses telah mencapai hasil yang diharapkan.

Tujuan evaluasi formatif adalah untuk memberikan informasi yang bermanfaat bagi desain produk akhir. Ini juga menyediakan data dasar dan meletakkan dasar untuk evaluasi sumatif (yaitu, jumlah semua bagian). Tujuan dari evaluasi sumatif adalah untuk melangkah mundur, meletakkan semua bagian bersama-sama, dan membuat penilaian mengenai seberapa baik keseluruhan hasil yang diharapkan telah tercapai.

BAB XI

MANAGEMENT KINERJA ORGANISASI

PENGERTIAN KINERJA

Kinerja dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan sebagai; sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Adapun definisi kinerja menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.

Definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA

Kinerja merupakan suatu yang lazim digunakan untuk memantau produktifitas kerja sumber daya manusia baik yang berorientasi produksi barang, jasa maupun pelayanan. Demikian halnya perwujudan kinerja yang membanggakan juga sebagai imbalan intrinsik. Hal ini akan berlanjut terus

dalam bentuk kinerja berikutnya, dan seterusnya. Agar dicapai kinerja yang profesional maka perlu dikembangkan hal-hal seperti: kesukarelaan, pengembangan diri pribadi, pengembangan kerjasama saling menguntungkan, serta partisipasi seutuhnya. Hal itu akan terjadi manakala seorang pimpinan mengetahui tentang faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja bawahannya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu;

- a. kemampuan mereka,
- b. motivasi,
- c. dukungan yang diterima,
- d. keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- e. hubungan mereka dengan organisasi.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang meliputi ;

- a. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu guru
 - b. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada bawahannya
 - c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim
 - d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi
- Selanjutnya,

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu ; faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dijelaskan sebagai berikut ;

- a. Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya

- b. Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang, dan perkiraan seseorang yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, maka akan terbuka jalan untuk memperolehnya, sehingga yang bersangkutan termotivasi oleh keinginannya dan akan berupaya untuk mendapatkannya. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai ke arah pencapaian tujuan.
- c. Sikap mental, merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal tersebut sangat erat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu organisasi, salah satunya mengenai masalah konflik yang terjadi.

Manajer yang efektif akan memanfaatkan sumber daya organisasi sedemikian rupa, sehingga membuahkan hasil kerja yang baik serta kepuasan bagi mereka yang ikut serta dalam melaksanakan pekerjaan yang diperlukan. Terdapat dua kriteria yang berhubungan dengan suatu kinerja masing-masing, yaitu efektivitas dan efisiensi, sebagaimana gambar berikut;

	Jelek	Baik	
Percepatan Tujuan	Efektif tetapi tidak efisien, terdapat pemborosan sumberdaya	Efektif dan efisien, tujuan tercapai, sumberdaya dimanfaatkan dengan baik dengan produktivitas tinggi	Tinggi
	Tidak efektif dan tidak efisien, tujuan tidak tercapai, terdapat pemborosan sumber daya	Efisien tetapi tidak efektif, tidak ada pemborosan sumber daya, tetapi tujuan tercapai	
	Pemanfaatan Sumberdaya		

Gambar 10.1 Kriteria yang berhubungan dengan kinerja

Terdapat dua kategori dasar yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dengan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Misalnya, perilaku (dalam hal ini kinerja) dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik. Kemampuan dan upaya adalah penyebab-penyebab yang bersifat internal bagi eksternal. Meskipun demikian, sejumlah faktor lain dapat juga mempengaruhi kinerja, seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja bawahan, atau pimpinan; kendala-kendala sumber daya; keadaan ekonomi; dan sebagainya. Untuk lebih jelasnya dapat di gambarkan sebagai berikut:

Kinerja	Internal (pribadi)	Eksternal (lingkungan)
Baik	Kemampuan tinggi Kerja keras	Pekerjaan mudah Nasib baik Suasana kerja baik Pimpinan yang baik
Jelek	Kemampuan rendah Upaya sedikit	Pekerjaan sulit Nasib buruk Suasana kerja buruk Pimpinan yang buruk

Gambar di atas, menunjukkan sifat atribusi, dapat diterapkan dalam analisis kinerja diri sendiri atau kinerja orang lain. Penyebab-penyebabnya dapat dijelaskan dengan keadaan kinerja baik mungkin internal (saya bekerja dengan baik karena saya betul-betul berbakat), atau eksternal (saya bekerja dengan baik karena pekerjaannya begitu mudah; siapa saja dapat melakukannya sama baiknya).

Penyebab dapat dijelaskan dengan bentuk kinerja baik dapat juga bersifat internal (saya melakukannya dengan buruk karena saya tidak mencoba) atau eksternal (saya melakukannya dengan buruk karena saya mempunyai pemimpin yang jelek). Dari hal tersebut dapat diketahui, bahwa efektivitas kinerja merupakan suatu ukuran tentang pencapaian suatu tugas atau tujuan.

Sedangkan efisiensi kinerja adalah mengukur biaya sumber daya yang diperlukan sehubungan dengan pencapaian suatu tujuan, dalam hal ini adalah perbandingan antara keluaran (out put) riil yang dihasilkan dengan masukan (input) yang digunakan.

TEORI MOTIVASI KINERJA

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Abraham H. Maslow merupakan tokoh yang mencetuskan teori hierarki kebutuhan, yang mendasarkan konsepnya pada prinsip; **pertama**, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai tertinggi, **kedua**, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari pelaku. bahwa hierarki kebutuhan manusia sesungguhnya dapat digunakan untuk mendeteksi motivasi manusia. Maslow sebagaimana membagi kebutuhan manusia ke dalam lima kategori, yaitu :

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*);
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*);
- c. Kebutuhan kasih sayang (*belongingness and love needs*);
- d. Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*);
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need for self actualization*);

b. Teori X dan Y

Douglas McGregor, mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, dan mendapat perhatian besar di kalangan manajemen. Pada dasarnya yang negative ditandai sebagai teori X, dan positif ditandai Y. menurut teori X, empat asumsi yang dipegang para manajer adalah

- 1) Karyawan secara inherent tidak menyukai kerja, apabila dimungkinkan akan mencoba menghindarinya
- 2) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran

- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin
- 4) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah

Kontras dengan pandangan negative mengenai kodrat manusia ini, McGregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya teori Yang, yaitu:

- 1) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain
- 2) Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri, jika mereka memiliki komitmen pada sasaran
- 3) Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab
- 4) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas kepada semua orang

c. Teori Z

Pendekatan ketiga, yang diusulkan oleh William Ouchi (1981), muncul dari hasil observasi terhadap perbedaan-perbedaan, antara bekerja di organisasi Jepang dan di organisasi Amerika Serikat. Teori Z menganggap, rasa aman (*security*) secara khusus punya arti penting. Dalam sistem manajemen Jepang, keamanan itu terjamin karena sebagian besar pekerja memiliki masa kerja seumur hidup (*lifetime employment*) di satu organisasi. Organisasi gaya Jepang ini berkomitmen pada hubungan jangka panjang tersebut, dengan tinjauan kinerja secara reguler dan tegas, yang memberikan umpan-balik yang dituntut sebagian besar karyawan, agar bisa berfungsi efektif.

Teori Z juga menekankan perkembangan hubungan kepercayaan (*trust relationship*) antara pemimpin dan yang dipimpin. Penekanan itu didasarkan pada asumsi bahwa motivasi orang pertama-tama bersifat internal. Namun, perasaan-perasaan itu harus diperkuat oleh komitmen jelas terhadap karyawan dari pihak majikan/pimpinan. Teori Z melihat pengambilan

keputusan kolektif dan tanggung jawab kelompok memberikan dukungan sosial yang diperlukan bagi tercapainya kinerja puncak. Hal itu terjadi lewat penciptaan rasa aman, yang memungkinkan para karyawan membangkitkan ide-ide baru tanpa takut ditolak atau takut gagal.

Ciri-ciri Organisasi Amerika

- a. Masa kerja jangka pendek (*short-term employment*)
- b. Evaluasi dan promosi yang cepat
- c. Jalur karir yang terspesialisasi
- d. Mekanisme kontrol yang eksplisit
- e. Pengambilan keputusan secara individual
- f. Tanggung jawab individual
- g. Keprihatinan tersegmentasi (*segmented concern*)

Organisasi Jepang:

- a. Masa kerja seumur hidup (*lifetime employment*)
- b. Evaluasi dan promosi yang lambat
- c. Jalur karir yang tidak terspesialisasi
- d. Mekanisme kontrol yang implisit
- e. Pengambilan keputusan secara kolektif
- f. Tanggung jawab kolektif
- g. Keprihatinan keseluruhan (*wholistic concern*)

Pola manajemen Jepang berinti pada tiga unsur ini: Kepercayaan (*trust*), Keintiman dan Subtinitas. William Ouchi merangkumnya menjadi sebuah konsep yang ia namakan "Teori Z" Suatu koreksi terhadap kekalahan produktifitas Amerika. Tapi juga pelajaran bagi manajemen universal.

d. Teori Harapan

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" sebagaimana dikutip oleh Sondang P. Siagian²⁰ mengetengahkan suatu teori

yang disebutnya sebagai “Teori harapan”. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang, dan perkiraan seseorang yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, maka akan terbuka jalan untuk memperolehnya, sehingga yang bersangkutan termotivasi oleh keinginannya dan akan berupaya untuk mendapatkannya.

e. Teori prestasi

Menurut McClland ada tiga kebutuhan pokok manusia, yaitu; kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Teori prestasi McClland memusatkan pada satu kebutuhan, yakni kebutuhan berprestasi. McClland mengatakan bahwa manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi di atas kemampuan orang lain. Selanjutnya, McClland, mengatakan bahwa setiap orang mempunyai keinginan untuk melakukan karya yang berprestasi atau yang lebih baik dari karya orang lain. Dalam pada itu, McClland mengatakan ada tiga kebutuhan manusia, yakni kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini terbukti merupakan unsur-unsur yang amat penting dalam menentukan prestasi seseorang dalam suatu organisasi.

f. Teori Frederick Herzberg

Menurut teori Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terdiri dari;

- a. *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
- b. *Recognition* (pengakuan)
- c. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- d. *Responsibilities* (tanggung jawab)
- e. *Advancement* (pengembangan)

Selanjutnya faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas pegawai terdiri dari ;

- a. *Company policy and administration* (kebijakan dan administrasi organisasi)
- b. Technical supervisor (supervisi)
- c. Interpersonal supervision (hubungan antar pribadi dengan atasan)
- d. *Working condition* (kondisi kerja)
- e. *Wages* (gaji)

MANAJEMEN KINERJA

Kinerja diidentikkan dengan performance yang memiliki makna hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja akan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan bergantung pada fungsi dari pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu.

Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Manajemen kinerja merupakan suatu proses menciptakan pengertian tentang

apa yang harus, bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sementara dalam penerapannya, proses manajemen kinerja terdiri dari tiga fase, yakni :

a. Perencanaan kinerja

Perencanaan adalah penentuan secara matang dan cerdas tentang apa yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan. Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan ingin mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya.

Perencanaan kinerja merupakan titik awal yang bisa digunakan oleh manajer untuk memulai proses kinerja. Perencanaan Tenaga Kerja atau Pengadaan Sumber Daya Manusia (*recruitment*) dilakukan pada saat terjadi kekosongan posisi dalam suatu organisasi yang sudah beroperasi, biasanya diadakan perekrutan tenaga kerja baru. Recruit ment dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/ posisi tertentu yang lowong, yang telah di identifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia. Adapun hal-hal penting yang berhubungan dengan perencanaan kinerja yaitu ;

1. Mengidentifikasi batuan yang akan disediakan manajer
2. Mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat pencapaian serta cara mengatasinya
3. Mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relative dari tugas-tugas kerja dan kewenangan.

b. Pembinaan Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu proses menciptakan pengertian tentang apa yang harus, bagaimana mencapainya dan suatu pendekatan

mengelola orang untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian hasil yang berhubungan dengan pekerjaan. Pembinaan kinerja dalam hal ini adalah adanya komunikasi kinerja yang berlangsung terus menerus, di mana manajer dan karyawan bekerjasama untuk berbagi informasi mengenai kemajuan kerja, kendala dan permasalahan potensial, kemungkinan solusi bagi permasalahan tersebut, serta bagaimana manajer dapat membantu karyawan. Dalam dunia pendidikan, istilah yang digunakan dalam pembinaan kinerja adalah *up-grading*.

c. Evaluasi Kinerja

Manajemen kinerja mempunyai ruang lingkup yang luas atau bersifat menyeluruh yang menggarap semua bagian atau fungsi dari sebuah organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah teknologi (peralatan, metode kerja) yang digunakan, kualitas dari input (termasuk material), kualitas lingkungan fisik (keselamatan kerja, kesehatan kerja, lay out tempat kerja dan kebersihan), iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan) dan sistem kompensasi dan imbalan. Evaluasi sebagai proses menentukan hasil yang telah dicapai oleh beberapa kegiatan yang direncanakan untuk mendukung tercapainya tujuan.

Dengan kata lain, evaluasi adalah suatu proses atau kegiatan yang sistematis dan berkesinambungan untuk mengumpulkan informasi dalam rangka membuat keputusan-keputusan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja yang merupakan proses di mana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi.

Evaluasi atau penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (jabatan) seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya. Penilaian kinerja disebut juga sebagai *performance appraisal*, *performance evaluation*, *development review*, *performance review and development*. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh pekerja di lingkungan organisasi.

Pada prinsipnya, penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Jadi penilaian kinerja menyangkut penentuan tingkat kontribusi seseorang yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tujuan yang ingin dicapai dalam penilaian kinerja menurut Stephen P. Robbins, antara lain ;

- a. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia, penilaian ini memberikan informasi yang berhubungan dengan promosi, transfer ataupun pemberhentian
- b. Penilaian memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
- c. Penilaian dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
- d. Penilaian kinerja untuk memenuhi feed back atau umpan balik terhadap para pekerja.

Sedangkan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut;

- a. Penyesuaian kompensasi
- b. Perbaikan kinerja
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

Selain itu, manfaat dalam evaluasi atau penilaian kinerja, yaitu;

- a. meningkatnya objektivitas penilaian kinerja pegawai,
- b. meningkatnya keefektifan penilaian kinerja pegawai,
- c. meningkatnya kinerja pegawai,
- d. mendapatkan baha-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan pegawai tersebut, baik berdasarkan sistem karier maupun prestasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulbur, Wilfried., CJ, Arvind., Bigghe, Rishi. (2016). *WHITEPAPER: Skill Development for Industry 4.0*. BRICS Skill Development Working Group
- Burt Nanus, alih Bahasa oleh Frederick Ruma (2001), *Kepemimpinan Visioner*, Jakarta : Prenhalindo.
- David, Fred R. *Strategic Management*, Prentice Hall International, Inc., the Philippines, 1996
- Daryanto dan Mohammad Farid. 2013. *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media.
- Davis, Ed. 1980. *Teachers as Curriculum Evaluators*. Sydney: George Allen & Unwin.
- Djojonegoro, Wardiman. 1999. *Pengembangan Sumberdaya Manusia Melalui Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Depdiknas. 2005. *Panduan Pengembangan Model Pembelajaran Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Direktorat PPTK dan KPT Dirjen Dikti
- Fattah, Nanang. 2013. *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Fuad, Nurhattati. 2014. *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat : Konsep dan Strategi Implementasi*, Jakarta : Rajawali Pers
- Fuad, Abdillah, 2019. Model rekognisi pembelajaran lampau untuk pendidikan guru kejuruan, Desertasi UNY
- Finlay, Ian, et al. 1996. *Changing Vocational Education and Training*. London and New York: Routledge.
- Fitriyah, Fifi. 2011. Perapan system informasi manajemen pendidikan dalam meningkatkan playanan sekolah terhadap masyarakat pada website SMA Bakti Mulya 400. 1, 11. 13-18.
- Finch Curtis.R and Crunkilton. (1984) . *Curriculum Development In Vocational And Technical Education* : Planning, Content, and Implementation. Sidney. Allyn and Bacon Inc
- Grant, R.M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33 No. 3, 1991, pp. 114-135.
- Ginsburg, H. dan Oppen, S. (1988). *Piaget's theory of intellectual development. Third Edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Good, Carter V. 1959. *Dictionary of Education*. New York: McGraw Hill Company, Inc.
- Goodlad, John I. 1963. *Toward Improve Curriculum Organization, In planning and Organizing for Teaching*. Washington D.C.: National Education Association.
- Hamalik, Oemar. (2001). *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hidayat, Sholeh. (2013). *Pengembangan Kurikulum Baru*. Bandung: PT. Remaja Rosadakarya
- Hanafi, Ivan. dkk. 2001. *Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Untuk Pelatihan Kepala Sekolah*. Buku 7. Jakarta: Depdiknas, Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama.
- Maman Rahman.1998. *Manajemen Kelas*. Jakarta : Depdikbud.
- Meilina Bustari. 2005. *Manajemen Peserta Didik*. Yogyakarta : FIP UNY
- Mulyasa, E. (2004). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung : Remaja Rosda Karya..
- Murniati. A.R dan Nasir. I. (tt) *Implementasi Manajemen Strategik dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Penerbit Ciptipta Pustaka Media Perintis.
- Muhamad Ali (2009) *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional: Menuju Indonesia yang Mandiri dan berdaya saing*. Jakarta :/ Intima /grasindo.
- Noe, Raymond A. 2002. *Employee Training and Development*. New York: McGraw- Hill Companies
- Oliva, P.F. (1992). *Developing the Curriculum*. New York : Harper & Collins Publishers
- Purwanto, Iwan, *Manajemen Strategik*, Bandung: Yrama Widya, 2007.
- Permendiknas Nomor 34 tahun 2006 tentang *Pembinaan Prestasi Peserta Didik yang Memiliki Potensi Kecerdasan dan/atau Bakat Istimewa*.
- Permendiknas Nomor 39 tahun 2008 tentang *Pembinaan Kesiswaan*.
- Presiden Republik Indonesia. (2016). *Instruksi Presiden Nomor 9, Tahun 2016, tentang Revitalisasi Sekolah Menengah Kejuruan*
- Presiden Republik Indonesia. (2013). *Peraturan Menteri Pendidikan Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor 70, Tahun 2013, tentang Kerangka Dasar dan Struktur Kurikulum Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan*
- Presiden Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 20, Tahun 2003*

- Rugayah.(2010). Profesi Kependidikan dalam Perspektif Manajemen Pendidikan.Bandung: Alfabeta
- Sondang P. Siagian. (2008). Manajemen Sumberdaya Manusia.Jakarta: Bumi Aksara
- Robbins, S.P, *Management, Concepts and Practices*, New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- Rusyan, Tabrany, *Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Wjaya.1992.
- Seri Umum Nomor 3, *Visi baru kehidupan*, Jakarta: PPM, 2002.
- Sagala, S., (2008). *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat*, Jakarta: Nimas Multima
- Sudjana, Nana. 2002. *Dasar-dasar Proses Belajar mengajar*. Bandung: Sinar Baru Algesindo
- Sukamto. (1988). *Perencanaan dan Pengembangan Pendidikan Dan Kejuruan*. Jakarta : Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Dirjen Dikti Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan Jakarta.
- Triyono, Moch Bruri. (2017). *Tantangan Revolusi Industri Ke 4 (I4.0) Bagi Pendidikan Vokasi*. Denpasar-Bali: Seminar Nasional Vokasi dan Teknologi (SEMNASVOKTEK)

Catatan :