

HAND-OUT KULIAH
ORGANISASI PENDIDIKAN



Dosen Pengampu:
Udik Budi Wibowo

JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2011

KATA PENGANTAR

Kumpulan hand-out kuliah ini dimaksudkan sebagai bahan pemandu bagi mahasiswa untuk mempelajari teori-teori organisasi, relevansi dan aplikasi teori-teori organisasi tersebut di dalam penyelenggaraan pendidikan. Sebagai bahan ajar Matakuliah Organisasi Pendidikan, materi dalam dokumen ini bersifat minimal, sehingga mahasiswa perlu mendalami lebih lanjut materi tersebut pada literatur sebagaimana dicantumkan, dan tidak tertutup kemungkinan untuk mempelajari bahan-bahan pustaka lain yang relevan dari berbagai sumber.

Bahan kuliah ini direncanakan untuk dikembangkan menjadi buku ajar, atau buku referensi sesuai dengan perkembangan yang terjadi. Sehubungan dengan itu, saya mengundang saran, masukan, dan kritik dari berbagai pihak, khususnya civitas akademika Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta. Saran, masukan, dan kritik dapat disampaikan secara langsung maupun melalui e-mail pada alamat yube2u@yahoo.com.

Semoga upaya yang sederhana ini dapat memberikan manfaat yang optimal bagi civitas akademika yang peduli pada upaya memberikan layanan prima pada penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi.

Yogyakarta, Februari 2011

Penyusun,

Udik Budi Wibowo

Pendahuluan

1. Pada dasarnya manusia hidup di dalam organisasi, bahkan dapat menjadi anggota lebih dari satu organisasi. Organisasi yang dimaksudkan adalah suatu kesatuan (entitas) sosial, baik yang dibentuk secara sengaja atau yang bersangkutan menjadi anggota secara otomatis (*given, attributed*).
2. Organisasi menjadi kebutuhan karena manusia memiliki keterbatasan, baik menyangkut keterbatasan diri maupun keterbatasan lingkungan. Sehubungan dengan itu manusia membentuk organisasi dengan maksud untuk mempermudah pencapaian berbagai tujuan hidupnya. Salah satu tujuan hidup tersebut adalah mengembangkan potensi diri melalui pendidikan, sehingga lahirlah organisasi pendidikan.
3. Organisasi pendidikan, sama sebagaimana organisasi lain terdiri atas unsur-unsur manusia, struktur kelembagaan, dan teknologi. Perbedaannya adalah wilayah kerja organisasi ini pada bidang pendidikan, dengan aktivitas inti ("*core business*") berupa layanan penyelenggaraan pendidikan, input dan produknya adalah manusia dengan keseluruhan potensinya; dan dalam operasionalisasinya sarat ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (*science-technology-arts-based*).
4. Pengorganisasian penyelenggaraan pendidikan (proses belajar dan mengajar), sebagaimana pada organisasi lain, bersifat dinamis. Proses dan dinamika operasionalnya sangat menentukan proses pendidikan, dan pada akhirnya berpengaruh pada keberhasilan pendidikan, baik secara institusional (lembaga pendidikan) maupun secara sektoral (bidang pendidikan pada umumnya).
5. Proses pembentukan organisasi pendidikan, proses dan dinamika dalam organisasi pendidikan, dan ukuran-ukuran keberhasilan organisasi pendidikan tersebut dapat dikaji dari berbagai sudut pandang, sejalan dengan perkembangan pemikiran/teori organisasi pada umumnya. Sehubungan dengan itu kerangka pikir untuk memahami organisasi pendidikan dapat dikonsepsualisasikan dalam gambar berikut ini.

KERANGKA PIKIR ORGANISASI PENDIDIKAN



Pokok Bahasan : Konsep Dasar Organisasi Pendidikan

1. *Kebutuhan hidup berorganisasi.*

- Tujuan hidup manusia ----- material dan non-material.
- Keterbatasan kemampuan vs pembatas fisik lingkungan.
(manusia yang “lebay” atau beban yang terlalu berat?)
- Manusia sebagai makhluk sosial.
- Organisasi sosial (Pace & Faules: 1998):
 - pola-pola interaksi sosial.
 - regularitas yang teramati.
 - perilaku sosial. _____ } individu --- kelompok --- sistem sosial.
(jaringan hubungan/struktur dan kepercayaan/budaya).

Presthus (dalam Etzioni, 1982: 1), "Masyarakat kita merupakan masyarakat yang terdiri dari organisasi-organisasi".

- Organisasi formal:
 - tujuan yang harus dicapai.
 - peraturan yang harus diikuti.
 - struktur status. _____ } Sengaja dirancang untuk mengantisipasi dan mengarahkan interaksi dan kegiatan anggota.
- Karakteristik organisasi.
 - Bersifat dinamis: lingkungan yang selalu berubah dan perkembangan iptek.
 - Mempunyai tujuan.
 - Terstruktur.

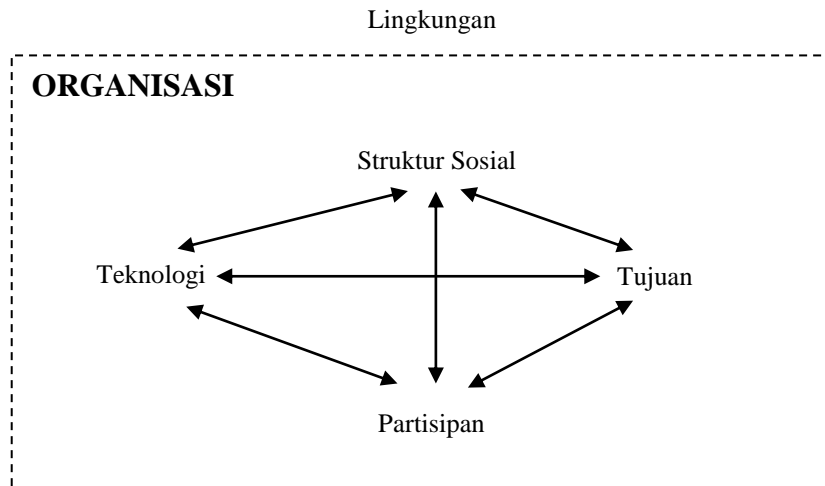
Etzioni (1982: 4), ciri-ciri organisasi:

- a. Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggungjawab komunikasi.
 - b. Adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian kegiatan organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya.
 - c. Penggantian tenaga.
- Diskusi tentang "fungsi dan atau manfaat organisasi" !!!

2. *Komponen Organisasi.*

- a. Sutarto (1983: 37), faktor yang menimbulkan organisasi:
 - Orang-orang.
 - Kerjasama
 - Tujuan tertentu.
- b. Hicks (dalam Sutarto, 1983):
 - Faktor inti: manusia.
 - Faktor kerja: (1) daya manusia seperti kemampuan bekerja, kemampuan mempengaruhi orang lain, kemampuan melaksanakan asas-asas organisasi; dan (2) daya bukan manusia yang meliputi alam, iklim, udara, cuaca, air dan lain-lain.

c. Model Elemen Organisasi (Scott, dalam Arni Muhammad, 1989)



- Struktur sosial: struktur normatif dan struktur tingkah laku.
- Partisipan: -- individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.
 - sifat dan kepribadian
 - ketrampilan
 - kekuasaan (*power*) dan otonomi.
- Tujuan: organisasi vs. individu.
- Teknologi: *hardware* dan *software*.
- Lingkungan: subsistem -- sistem --- suprasistem.

3. *Konsep Organisasi.*

- ♠ Organisasi vs. Pengorganisasian.
 - (wadah) (kegiatan)
- ♠ Sutarto (1983: 35)
 - kumpulan orang.
 - proses pembagian kerja.
 - sistem kerjasama, sistem hubungan atau sistem sosial.
- ♠ Arni Muhammad (1989: 25)
 - suatu sistem.
 - mengkoordinir aktivitas.
 - mencapai tujuan bersama.

Buku Rujukan

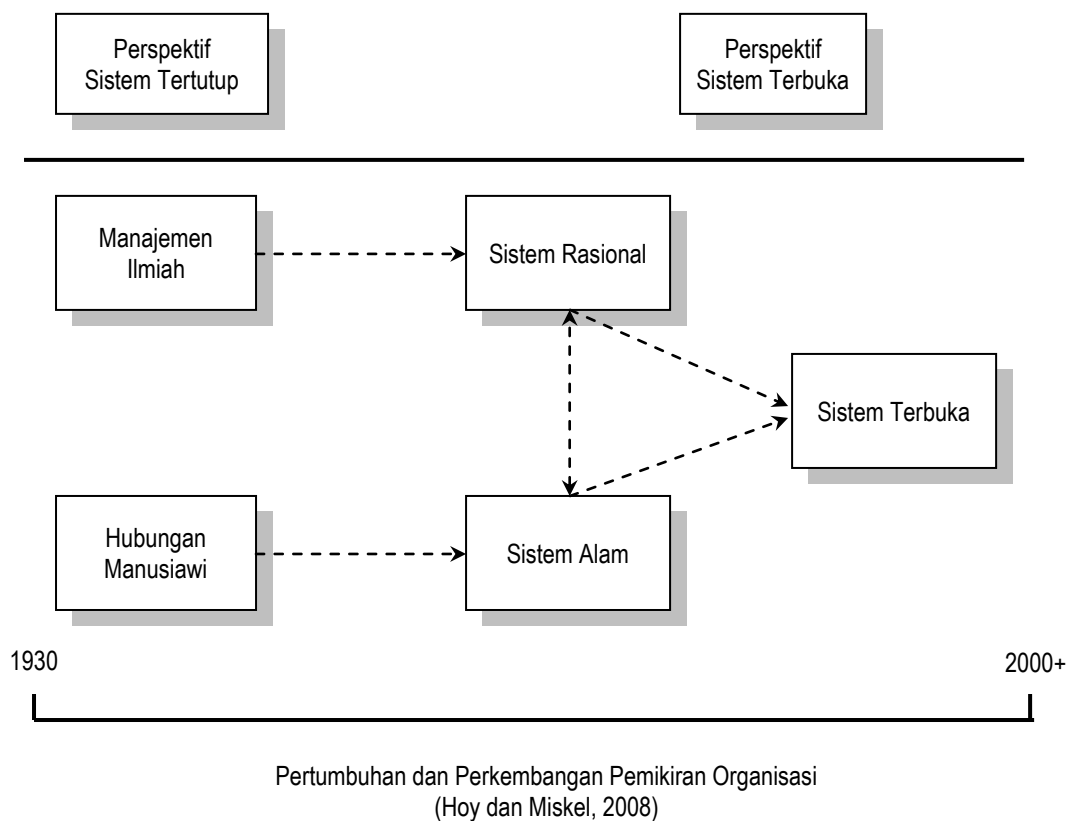
- Amitai Etzioni. 1982. *Organisasi-Organisasi Modern*. a.b. Suryatim. Jakarta: UI Pers - Pustaka Bradjaguna.
- Arni Muhammad. 1989. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Depdiknas
- Sutarto. 1995. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Pokok Bahasan : Perkembangan Teori Organisasi

A. Pendahuluan

Hoy dan Miskel (2008):

1. Teori Organisasi adalah seperangkat konsep, definisi, dan generalisasi yang saling berhubungan yang secara sistematis menggambarkan dan menjelaskan pola-pola keteraturan di dalam kehidupan organisasi.
2. Fungsi dari teori adalah untuk menjelaskan, membimbing penelitian, mencari teori-teori baru, dan untuk memandu praktek.
3. Teori bermanfaat bagi praktek dalam tiga cara penting, yakni membentuk kerangka rujukan (*frame of reference*), menyediakan suatu model umum untuk analisis, dan membimbing pengambilan keputusan reflektif.



4. Pemikiran Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008: 37) tersebut secara ringkas dituangkan dalam matriks sebagai berikut.

HISTORICAL ROOTS → CONTEMPORARY SYSTEMS PERSPECTIVES

Scientific Management → Rational Systems Perspective

(Focus: Organizational Goals)
(Time Frame: 1900 – 1930)

(Focus: Formal Organization, Rationality, and Efficiency)
(Time Frame: Contemporary)

Pioneers

Taylor
Fayol
Gullick
Urwick
Weber

Key Concepts:

- Goals
- Division of labor
- Specialization
- Standardization
- Formalization
- Hierarchy of authority
- Narrow span of control
- Control
- Rationality
- Formal organization

Pokok-pokok Asumsi dan Prinsip:

1. Organisasi itu ada terutama untuk mencapai tujuan.
2. Pembagian pegawai mengarah kepada spesialisasi.
3. Spesialisasi meningkatkan keahlian.
4. Standarisasi tugas menghasilkan efisiensi.
5. Formalisasi tugas meningkatkan efisiensi.
6. Hirarki meningkatkan kepatuhan disiplin.
7. Rentang kendali yang terbatas meningkatkan supervisi.
8. Pengendalian administratif penting untuk efisiensi.
9. Rasionalitas pengambilan keputusan meningkatkan efisiensi.
10. Organisasi formal dapat didesain untuk memaksimalkan efisiensi.

Human Relations → Natural Systems Perspective

(Focus: Individual Needs)
(Time Frame: 1930 – 1960)

(Focus: Informal Organization, Organizational Culture, and Natural Groupings)
(Time Frame: Contemporary)

Pioneers

Follet
Mayo
Rothlisberger
McGregor

Konsep Kunci:

- Daya tahan hidup (survival)
- Kebutuhan
- Individu
- Struktur sosial
- Norma-norma informal
- Pemberdayaan
- Rentang kendali yang longgar
- Budaya
- Tim/kelompok
- Organisasi informal

Key Assumptions and Principles:

1. Organizations are primarily social groups adapting and surviving.
2. Individual needs are the primary motivators of organizational performance.
3. Individuals are more important than structure in achieving effectiveness.
4. Individuals organize themselves informally on basis of interests.
5. Unofficial norms and procedures are often more important than formal ones.
6. Shared decision making promotes effectiveness.
7. A broad span of control enhances teacher autonomy and effectiveness.
8. Organizational culture mediates the effects of structure.
9. Teamwork is the key to organizational success.
10. Informal structures are more important than formal ones.

Social Science → Open Systems Perspective

(Focus: Integration)
(Time Frame: 1960 – present)

(Focus: Interdependence, Integration, and Contingencies)
(Time Frame: Contemporary)

Pioneers

Weber
Barnard
Simon
Parsons
Weick
Katz & Kahn

Key Concepts

- Interdependence of the organization and its environment
- Integration
 - Of organizational goals and human needs.
 - Of rational and natural features
 - Of tight and loose couplings
 - Of planned and unplanned activities
 - Of formal and informal perspectives
- Contingency theory

Pokok-pokok Asumsi dan Prinsip:

1. Setiap organisasi merupakan sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya.
2. Perilaku organisasi merupakan fungsi dari interaksi struktur organisasi dengan berbagai kebutuhan individu.
3. Setiap organisasi memiliki ciri rasional dan alami.
4. Organisasi memerlukan baik pengendalian yang ketat maupun longgar agar berhasil.
5. Politik merasuki kehidupan organisasi.
6. Organisasi memiliki kedua sifat interaksi: formal dan informal.
7. Tak ada satu cara terbaik untuk mengorganisasi, memotivasi, memutuskan, memimpin, atau berkomunikasi; efektivitas proses-proses tersebut tergantung pada ragam keadaan.

5. Food and Agriculture Organization of The United Nation (1997) dalam *Module 3: Organizational principles and design. Management of Agricultural research: A training manual*, mendeskripsikan perkembangan teori organisasi dari perspektif waktu dengan mengelompokkan menjadi teori-teori klasik, neoklasik, dan modern.

- a. Teori Organisasi Klasik:
 - Pendekatan Manajemen Ilmiah.
 - Pendekatan Birokrasi (Weber).
 - Teori Administrasi.
- b. Teori Organisasi Neoklasik: (tidak ada penjelasan, tapi dapat dilacak teori-teori yang masuk kategori ini a.l.):
 - Hubungan Kemanusiaan (Human Relation).
 - Pendekatan Kebudayaan (Cultural Approach).
- c. Teori Organisasi Modern:
 - ▶ Pendekatan Sistem
 - ▶ Pendekatan Sosio-Teknis
 - ▶ Pendekatan Kontingensi atau Situasional.

B. Tinjauan ringkas teori-teori organisasi:

1. Teori Klasik/Struktural.

1.1. Organisasi = mesin.

- Asumsi dasar: analog spt alat mekanis, hasilnya dapat diperkirakan (*predictable*).
- Fokus: ketertiban (*order*), ketaatan ala mesin dan rasionalitas dalam proses organisasi.
- Kunci keberhasilan organisasi: perencanaan, desain struktur organisasi dan kontrol (pengawasan) yang ketat.
- Dasar teori: kajian tentang administrasi/manajemen ilmiah dan birokrasi.,
 - Teori Manj. Ilmiah --- isu-isu mikroskopis dari praktek manajemen dan desain tugas (berfungsi mengidentifikasi strategi khusus dalam perencanaan tugas-tugas untuk meningkatkan efisiensi organisasi).
 - Teori Adm. --- isu-isu makroskopis dari desain org. (memberikan resep strategi khusus mengembangkan struktur dan ketertiban dalam org. yang kompleks).
 - Teori Birokrasi --- model deskriptif dari sifat dan struktur org. yang efektif.

1.2. Teori Manajemen Ilmiah.

- Menekankan logika ketertiban dan hirarki dalam org.
- Frederick Winslow Taylor (1911) --- "*scientific management*" menekankan pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan biaya seefisien mungkin.

Beberapa prinsip manajemen ilmiah:

- ilmu vs *rule of thumb*
- harmoni melalui aturan yang jelas.
- Kerjasama dengan pekerja.
- Pencapaian hasil secara maksimum.
- Pengembangan potensi pekerja ke arah produktivitas maksimum.
- Pembagian kerja antara manajer dan pekerja.
- Sifat malas dan santai.
- Tarif upah minimum = standar kerja minimum.

1.3. Teori Administrasi.

- Menekankan spesialisasi pekerjaan, otoritas, kontrol dan pendelegasian tgjwb.
- Henry Fayol (1916) --- "20 prinsip kunci dari administrasi":
 - *Planning*
 - *Organizing*
 - *Commanding*
 - *Coordinating*
 - *Controlling*
 - *Division of work*
 - *Authority*
 - *Discipline*
 - *Unity of command*
 - *Scalar chain*
 - *Unity of direction*
 - *Sub-ordination of individual*
 - *Remuneration*
 - *Centralization of power*
 - *Order*
 - *Equity*
 - *stability of tenure*
 - *initiative*
 - *esprit de corps*
 - *line and staff function.*
- penggunaan secara ketat aturan-aturan dan otoritas --- sangat pragmatis

1.4. Teori Birokrasi.

- Organisasi manusia yang terstruktur secara ideal.
- Max Weber (1947) mengemukakan ciri-ciri birokrasi:
 - Terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara *jabatan-jabatan*.
 - Tujuan dan rencana organisasi terbagi ke dalam tugas-tugas yang disandang jabatan-jabatan tersebut sebagai *kewajiban resmi*.
 - *Kewenangan* untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan (kewenangan legal).
 - Garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu *tatanan hirarki*.
 - Sistem *aturan* dan *regulasi* yang umum tetapi tegas, ditetapkan secara formal untuk mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.
 - *Prosedur* dalam organisasi bersifat formal dan impersonal.
 - *Sistem disiplin* untuk menerapkan sikap dan prosedur secara profesional untuk menjamin kerjasama dan efisiensi.
 - Anggota organisasi harus memisahkan *kehidupan pribadi* dan *kehidupan organisasi*.
 - Pegawai diangkat berdasarkan *kualifikasi teknis*, bukan KKN.
 - Kenaikan jabatan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja. Ada jaminan karir dan gaji resmi (tidak menerima pembayaran dari klien) untuk memberikan *keamanan dalam jabatan*.
- Diskusi: Penilaian negatif terhadap birokrasi.

2. Teori Neo-Klasik

2.1. Hubungan Manusiawi (*Human Relation*).

- Motif ekonomis vs. motif sosial (aktualisasi diri).
- Chester Barnard (1938), Elton Mayo (1933), Roethlisberger dan Dickson (1939). Studi Western Electric Hawthorne Plant - Illinois 1925-1932 untuk mengetahui lingkungan kerja yang ideal untuk mencapai efisiensi yang tertinggi (fokus pada efek pencahayaan).
 - Landasan manajemen ilmiah --- hipotesis vs. hasil.
 - Kajian lebih lanjut:
 - (i) hubungan kemanusiaan mempunyai pengaruh besar terhadap tingkah laku karyawan.
 - (ii) Komunikasi ke atas dan umpan-balik dari pekerja kepada atasan merupakan aktivitas organisasi yang sangat berguna.
 - (iii) Ada pengaruh komunikasi informal dalam pembentukan norma-norma sosial yang mempengaruhi tingkah laku pekerja

2.2. Teori X dan Y (McGregor), "sifat manusia":

- Teori X: (a) tidak suka/menghindari kerja, (b) harus dipaksa/diawasi, diancam dengan hukuman, (c) suka diarahkan, ambisi kecil dan ingin aman.
- Teori Y: (a) kerja tergantung kondisi, (b) kontrol dan hukuman vs. pengembangan individu, (c) tanggungjawab/komitmen kerja merupakan fungsi imbalan (aktualisasi diri atau kepuasan kerja), (d) kondisi/perlakuan org vs. tanggungjawab, (e) partisipasi pekerja dalam memecahkan masalah org., dan (f) memanfaatkan sumberdaya manusia secara maksimal (pengambilan keputusan -- manajemen partisipatif).

2.3. Manajemen Partisipatif.

- Follet --- kerjasama manager dengan pekerja.
- Argyris --- alineasi dan peningkatan partisipasi pekerja dalam proses organisasi.
- Likert --- manajer sebagai sumbu penghubung antara pekerja dgn pimpinan org. (desain org: otoritatif-eksploitatif, otoritatif yang berkebijakan, konsultatif, dan partisipatif).

2.4. Teori Budaya Organisasi

- a. Dalam org. terjadi proses pembentukan rasa secara kolektif --- berdasarkan pengaruh-pengaruh simbolis, tidak semata-mata rasional.
- b. Budaya organisasi = budaya sosial
 - cara bertingkah laku yang dapat diterima dan berpola.
 - hasil dari pengalaman sosial.
 - dikembangkan melalui interaksi manusia.
 - budaya kelompok besar vs. kelompok kecil (sub-budaya).
- c. Pendekatan Budaya Org.:
 - (1) variabel yang mempengaruhi keberhasilan organisasi.
 - (2) faktor pembentukan rasa (*sense making*) untuk menginterpretasikan realitas kehidupan bersama dalam org.
- d. Tema budaya yang kuat --- "*corporate culture*" sebagai atribut kunci Org. (Deal dan Kenedy, 1980):
 - Nilai-nilai sebagai keyakinan milik bersama dan menjadi filosofi seluruh anggota organisasi.
 - Pahlawan sebagai anggota organisasi berkepribadian terbaik, dan menggambarkan nilai-nilai budaya yang kuat.
 - Ritus dan ritual seremonial yang bersifat simbolis untuk memperkuat nilai-nilai budaya organisasi (perayaan atau pameran).
 - Jaringan komunikasi budaya sebagai sarana sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi.
- e. Peter dan Waterman (1986) ciri budaya organisasi yang sukses:
 - Perencanaan dan analisis vs. perbuatan (taktik memecahkan masalah).
 - Dekat dengan langganan.
 - Otonomi dan kewiraswastaan (*enterprenourship*)
 - Peningkatan produktivitas melalui SDM.
 - Aktivitas organisasi bersifat "*hand-on*" dan "*value-driven*".
 - Lengket dengan misinya.
 - Hirarki yang sederhana.
 - Sifat longgar dan ketat sekaligus.
- f. Fungsi budaya organisasi --- membantu anggota org. menginterpretasikan/memberikan makna terhadap fenomena kehidupan organisasi ybs.
 - ▶ Arti retrospektif.
 - ▶ Arti prospektif.

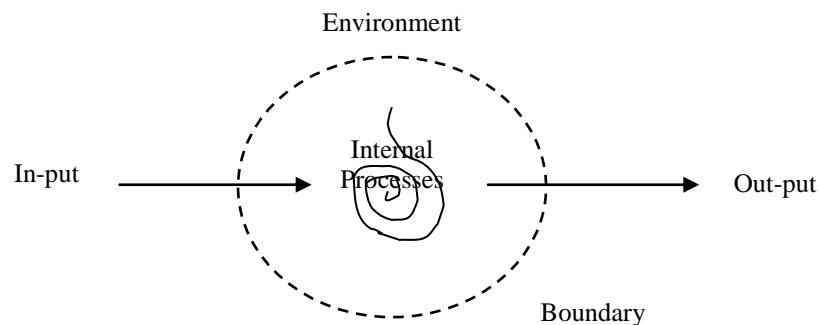
3. Integrasi Teori.

- Kesadaran manusia
 - Hemisphere kanan: pemikiran analitis dan logika (fungsi verbal dan matematis) --- perspektif rasional.
 - Hemisphere kiri: proses artistik, informasi relasional (aspek hubungan dari pesan) dan emosi --- perpektif intuisi manusia.
- Koordinasi kesadaran dalam proses komunikasi yang efektif.

4. Teori Modern

4.1. Pendekatan Sistem

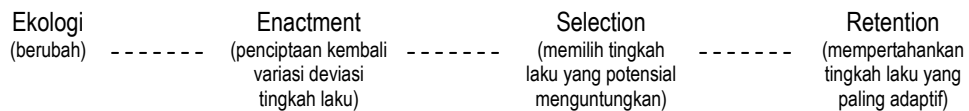
- a. Org. -- seperangkat komponen yang saling berinteraksi dan saling bergantung (dengan beradaptasi dgn lingkungan yang selalu berubah) dalam rangka mencapai tujuan ttt.
- b. Unsur org. --- individu anggota org.
--- kelompok struktural dan fungsional.
--- teknologi dan perlengkapan org.
- c. Karakteristik sistem:
 - *Non-sumative = sendiri-sendiri vs. bersama-sama*
 - *Equifinality = kondisi awal vs. bentuk akhir --- fungsi proses.*
- d. Model Transformasi Sistem (Kreps, 1986).



- e. Implikasi dalam kehidupan org.
 - Interdependensi --- koordinasi melalui komunikasi -- integrasi fungsional dari satuan-satuan sistem; fokus bukan individu.
 - Keterbukaan --- sadar terhadap setiap perubahan lingkungan.
- lingkungan --- tujuan & operasi sistem --- kecenderungan disorganisasi (*entropy*).
 - Analisis mikroskopis dan makroskopis --- level organisasi (sub-sistem, sistem, supra-sistem).
 - Inovasi dan adaptasi --- organisasi bukan sesuatu yang bersifat statis.
- f. Diskusi: Bandingkan dengan Teori Klasik dan Hubungan Kemanusiaan !

4.2. Teori Weick.

- a. Org -- tidak ada, yang ada proses kegiatan manusia.
(teori evolusi sosio-budaya, teori informasi, teori sistem).
- b. Teori evolusi sosial budaya.
 - Strategi evolusioner untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan sosial dan budaya.
 - Proses evolusi sosio-budaya:



4.3. Teori informasi.

- Lingkungan organisasi sebagai konstruk komunikasi.
- Manusia secara aktif membangun dunia sekelilingnya melalui persepsi dan pembentukan arti.
- *Equivocality* (kesamar-samaran) dan *Uncertainty* (ketidak-pastian) --- proses pengorganisasian --- ambiguitas, kompleksitas dan kekaburan (*obscurity*)
- Proses komunikasi dalam organisasi tergantung pada equivokalitas informasi -- aturan-aturan distandarisasi untuk merespon masukan informasi.
- Implikasi dalam teori organisasi:
 - Ijin kontak antar anggota.
 - informasi diproses sesuai dengan derajat ekuivokalitas --- survive dan efisien.
 - Akurasi meregister level ekuivokalitas dan membangun proses komunikasi yang pantas.
 - Interaksi antar anggota untuk melaksanakan tugas yang sulit.
 - Konsentrasi manajer lebih banyak pada tingkah laku komunikasi kelompok.
 - Latihan untuk mengembangkan komunikasi terpadu sebagai sarana adaptasi organisasi.

4.4. Teori Sistem

- Mengidentifikasi level kompleksitas yang berbeda secara hirarki: subsistem --- sistem --- suprasistem.
- Komponen organisasi saling berhubungan, saling mempengaruhi dan masing-masing melaksanakan proses fungsional untuk level organisasi ybs.
- Proses transformasi dalam sistem ---- merespon lingkungan.

Pustaka Rujukan:

1. Food and Agriculture Organization of The United Nation (1997) dalam *Module 3: Organizational Principles and Design. Management of Agricultural Research: A Training Manual*. Tersedia [Online]: <http://www.fao.org/docrep/w7503e/w7503e04.htm#TopOfPage>. Download: 27 Februari 2011.
2. Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (8th ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Pokok Bahasan : Asas dan Fungsi Organisasi

1. Pengorganisasian.

- a. Teori organisasi modern --- organisasi sbg sistem terbuka, dengan karakteristik:
 - Kepekaan terhadap lingkungan.
 - Umpan balik.
 - Cyclical character.
 - Negative entropy
 - Steady state (thermostat).
 - Gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi.
 - Keseimbangan antara aktivitas mempertahankan (*maintenance*) dan menyesuaikan (*adaptive*).
 - Equifinality
(Robbins, 1994: 17-20).

- b. Dasar hubungan dalam organisasi (formal).
 - **Tugas:** kewajiban individu untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan jabatan yang disandang.
 - **Wewenang:** hak untuk mengambil keputusan mengenai apa yang harus dijalankan oleh seseorang dan merupakan hak untuk meminta kepada orang lain untuk melakukan sesuatu.
 - **Pertanggungjawaban:** kewajiban individu untuk melaporkan hasil kerjanya kepada pihak-pihak yang terkait.

- c. Aspek penting dalam pengorganisasian:
 - Departementalisasi yaitu pengelompokan kegiatan sehingga pekerjaan yang serupa dan saling berkaitan dapat dilakukan bersama.
 - Pembagian kerja yaitu pemecahan tugas sehingga setiap individu hanya bertanggungjawab dan melakukan sejumlah kegiatan tertentu saja.
 - Koordinasi, yaitu proses untuk memadukan kegiatan dan sasaran unit-unit organisasi yang terpisah guna mencapai tujuan bersama secara efisien.
 - Rentangan manajemen, berupa banyaknya jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang atasan.

- d. Wujud pengorganisasian --- **struktur organisasi**, yang mengandung ciri **kompleksitas**, **formalisasi** dan **sentralisasi** (baca: penentuan pusat pengambilan keputusan).

- e. Faktor determinan struktur organisasi:
 - *Startegi* umum organisasi.
 - *Besaran (size)* atau jumlah orang yang dipekerjakan dalam organisasi.
 - Tingkat kerumitan *teknologi* yang digunakan organisasi untuk mengubah masukannya ke produk-produk akhir atau jasa.
 - Tingkat ketakpastian dalam *lingkungan* organisasi.
 - Preferensi yang menguntungkan diri sendiri dari individu atau kelompok yang memegang *kekuasaan dan kontrol* dalam organisasi.

- f. Daur hidup organisasi:

Tahap kewiraswastaan (<i>entrepreneurial</i>)	Tahap kebersamaan (<i>collectivity</i>)	Tahap formalisasi dan kontrol (<i>formalization & control</i>)	Tahap perluasan Struktur (<i>elaboration of structure</i>)	Tahap kemunduran (<i>decline</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan tidak jelas • Kreativitas tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dan struktur informal • Komitmen tinggi 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisasi peraturan • Struktur stabil • Penekanan pada efisiensi 	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur lebih kompleks. • Desentralisasi • Berbagai macam pasar 	<ul style="list-style-type: none"> • Turn-over pegawai tinggi • Konflik meningkat • Sentralisasi

g. Bandingkan dengan proses terjadinya kelompok sbb:

- Forming (agreement, introduction).
- Storming (adaptasi, krisis, konflik).
- Norming (membuat konvensi, tatahubungan/aturan).
- Reforming (identitas kelompok).

2. Asas-asas organisasi.

- a. Lihat buku Sutarto (1983: 40-174): Pelajari 11 asas organisasi !!!
Tugas: **Buat sebelas kelompok untuk mempresentasikan sebelas asas tersebut.**
- b. Diskusi:
- Tujuan siapa ?
 - Bagaimana cara atau langkah-langkah menetapkan tujuan organisasi ?
 - Bagaimanakah disain organisasi yang ideal ?

3. Fungsi-fungsi dalam organisasi.

a. Fungsi lini.

- Fungsi mengatur pelaksanaan tugas pokok organisasi, dengan wewenang:
 - membuat keputusan (*decision making*)
 - bertanggungjawab (*responsible*)
 - menafsirkan ketentuan-ketentuan yang telah ditentukan oleh atasan dan menggariskan ketentuan-ketentuan penyelenggaraan kebijakan tersebut dalam wilayah kekuasaannya.
 - membuat perencanaan (*planning*).
 - mengusahakan tetap tercapainya efisiensi yang tinggi dalam usaha kerjasama itu.
- Pejabat: manajer tingkat atas, menengah dan bawah.

b. Fungsi pelayanan (*auxiliary*).

- Fungsi memberikan bantuan terhadap pejabat lini, dapat berwujud: pembiayaan, tenaga pegawai, dan perlengkapan.
- Tidak berwenang memberikan perintah sendiri, kecuali "atas nama pejabat lini".

c. Fungsi staf.

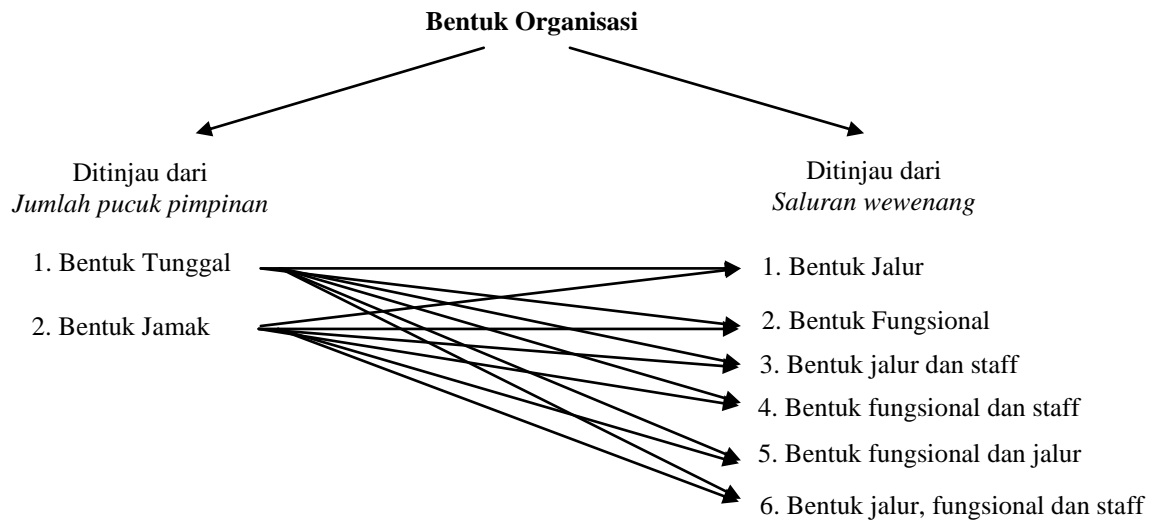
- Unsur penasehat bagi pejabat lini, tanpa kewenangan operasional.
- Berasal dari organisasi militer (staf ahli)--- bedakan dengan "staf" sbg "pelaksana/pekerja".
- Fungsi memberikan saran dan nasehat kepada pimpinan puncak sampai garis hirarkhi tingkat bawah, tetapi bukan dalam bentuk "perintah".
- Beberapa fungsi staf:
 - *Informative staff* berfungsi mengajukan bahan-bahan/data-data/informasi-informasi kepada pejabat lini untuk bahan pembuatan rencana.
 - *Advisory staff* berfungsi memberikan pertimbangan, saran dan nasehat berdasarkan analisa kepada atasan untuk bahan pembuatan keputusan.
 - *Supervisory staff* berfungsi memberikan bantuan pengawasan agar pejabat lini dapat mengetahui apakah yang dikerjakan masih sesuai dengan rencana, dan berjalan efektif dan efisien.

d. Fungsi pengawasan???

e. Fungsi haluan???

Pokok Bahasan : Bentuk-Bentuk Organisasi

1. Sutarto (1983: 177):



2. Panji Anoraga dan Sri Suyati (1995: 23-28).

Bentuk	Ciri-ciri
1. Line organization	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Tujuan organisasi masih sederhana. ▫ Organisasinya kecil. ▫ Jumlah karyawan sedikit. ▫ Pimpinan & karyawan saling mengenal, berhub setiap hari. ▫ Hub. Pimpinan karyawan bersifat langsung. ▫ Tingkat spesialisasi, alat yg diperlukan tdk tinggi/tdk beragam.
2. Line and staff organization	<ul style="list-style-type: none"> ▫ organisasi besar dan kompleks. ▫ Jumlah karyawan banyak. ▫ Daerah kerja luas. ▫ Hub kerja langsung tidak mungkin. ▫ Tidak semua pimpinan dan kary saling kenal. ▫ Spesialisasi beraneka-ragam dan digunakan secara maksimal. ▫ Tiga komponen utama: Pimpinan, Pembantu Pimpinan (Staff) dan Pelaksana
3. Functional organization	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Pembidangan tugas scr tegas & jelas dpt dibedakan. ▫ Tidak banyak memerlukan koordinasi, terutama pelaksana di bawah. Koordinasi pd eselon atas. ▫ Pembagian unit org. berdasarkan spesialisasi tugas. ▫ Pimpinan unit utama mempunyai wewenang komando terhadap unit di bawahnya, atas nama sendiri bukan atas nama atasannya.
4. Committee organization	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Tugas tertentu dan jangka waktu berlakunya terbatas. ▫ Seluruh unsur pimpinan duduk dalam panitia, baik sebagai ketua atau anggota. ▫ Tugas dan tanggungjawab secara kolektif. ▫ Semua anggota pimpinan mempunyai hak wewenang dan tgiwb yang umumnya sama. ▫ Para pelaksana dikelompokkan menurut bidang tugas ttt (task force).

3. Organisasi berdasarkan label "tradisional" (Warriner):

- Organisasi laba.
- Organisasi nir-laba.

4. Organisasi berdasarkan sektor operasional:
- Organisasi Pendidikan.
 - Organisasi Pertanian.
 - Organisasi Kesehatan, dan sektor lainnya.

TUGAS KELAS & KELOMPOK:

1. **Buatlah tiga kelompok.**
2. **Masing-masing kelompok mendiskusikan secara terpisah (sendiri-sendiri) tentang “Ciri-ciri Organisasi Pendidikan” ditinjau dari sudut pandang (pendekatan) yang ada dalam teori organisasi, seperti: Teori Klasik, Teori Human Relation, Teori Budaya dsb. Semakin banyak sudut pandang yang digunakan, dan ciri-ciri yang disampaikan sesuai (mendekati) kenyataan akan mendapat penilaian yang semakin baik.**
3. **Masing-masing kelompok tersebut membuat laporan yang menggambarkan proses diskusi, yang mencakup antara lain: Waktu & tempat diskusi, pengatur (moderator) diskusi, notulis/tim perumus, peserta diskusi (anggota kelompok), peserta yang berpendapat (Nama & NIM), dan kesimpulan yang disepakati tentang “ciri-ciri organisasi pendidikan”.**
4. **Laporan diserahkan pada kuliah Minggu depan !**

5. Organisasi berdasarkan tujuan dan atau sumbangannya terhadap masyarakat (Parson):
- *Production organization.*
 - *Political goal oriented organization.*
 - *Integrative organization.*
 - *Pattern-maintenance organization.*

6. Organisasi berdasarkan pihak yang diuntungkan (*beneficiaries*) (Blau & Scott):
- *Mutual benefit organizations (the members themselves are the prime beneficiaries).*
 - *Bussines organizations (owners as beneficiaries).*
 - *Service organizations (cliens as beneficiaries).*
 - *Commonwealth organizations (public - at-large benefit).*

7. Multifaceted/contingency approach (Mitzberg):
- *Simple structure.*
 - *Machine bureaucracy.*
 - *Professional bureaucracy.*
 - *Divisionalized form.*
 - *Adhocracy.*

8. SEKOLAH/KELAS sebagai SISTEM SOSIAL.

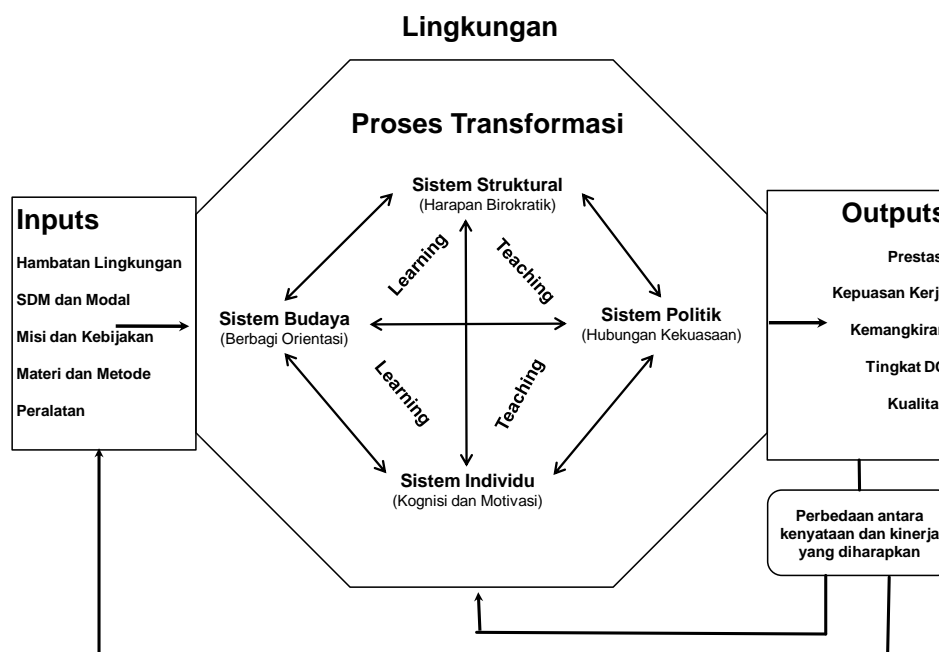
a. Sistem Sosial --- ingat pengertian “social”, dan “open system”.

b. Karakteristik sistem sosial (Hoy dan Miskel, 2008).

- ⇒ Terbuka
- ⇒ Berisi bagian-bagian yang saling bergantung
- ⇒ Manusiawi
- ⇒ Berorientasi tujuan
- ⇒ Berstruktur
- ⇒ Bersanksi tegas
- ⇒ Politis
- ⇒ Budaya tersendiri (khas)
- ⇒ Konseptual dan relatif
- ⇒ Semua organisasi formal merupakan sistem sosial, namun sistem sosial tidak selalu organisasi formal.

Elemen Kunci Sistem Sosial Sekolah

(Hoy dan Miskel, 2008)



- Perilaku dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh struktur dan individu, tetapi juga oleh unsur budaya dan politik.
 - **Sistem Struktural** adalah harapan-harapan birokratik, yang dirancang dan diatur (dikelola) untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
 - **Sistem Politik** merupakan hubungan kekuasaan yang bersifat informal yang muncul untuk menolak pengendalian lain.
 - **Sistem Individual** dipandang dari aspek kebutuhan, tujuan, keyakinan, dan pemahamannya terhadap peran pekerjaan. Individu menyediakan energi dan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi.
 - **Sistem Budaya** merupakan orientasi kerja yang di-share di antara individu dalam organisasi, yang dapat memberikan identitas khusus dari organisasi ybs.
 - Semua unsur dan interaksi dalam sistem dibatasi oleh kekuatan dari hal-hal yang bersifat **teknis** dan **lingkungannya** (sebagai sistem terbuka).
- c. Inti Organisasi Pendidikan → misi utama sistem sosial lembaga persekolahan adalah proses pendidikan (pembelajaran).
- Pembelajaran terjadi apabila ada perubahan penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan perilaku (termasuk sikap dan nilai-nilai) → normatif lebih baik.
 - Administrasi tidak berlangsung dalam ruang hampa (vacuum) → perspektif pembelajaran yang berkaitan dengan kognisi, afeksi, dan perilaku berpengaruh terhadap pengambilan keputusan sekolah dalam menyediakan latar (*setting*) pembelajaran.
 - Perilaku (**Behavior**) merupakan fungsi dari interaksi antara harapan-harapan peran birokratik (**Struktural**) dan orientasi kerja anggota organisasi (**Individu**) yang relevan.

$$B = f(S \times I)$$

d. Outcomes

- Perilaku organisasi merupakan hasil dari interaksi yang dinamis antara berbagai elemen organisasi mencakup individu, struktur, budaya dan politik, yang dibatasi oleh berbagai kekuatan lingkungan.
- Dalil kesesuaian (*congruence postulate*): “semakin besar kesesuaian diantara elemen-elemen suatu sistem maka sistem tersebut menjadi semakin efektif”.

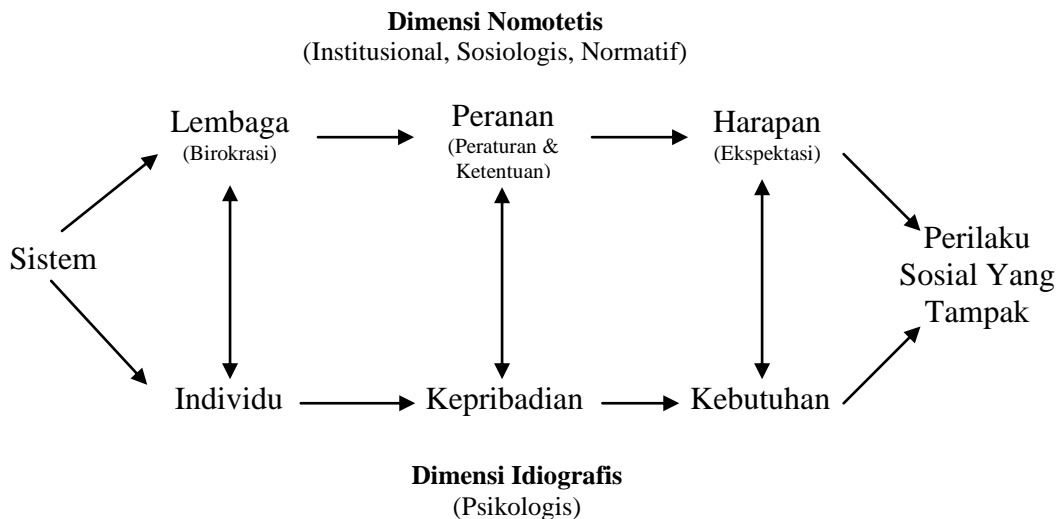
Kesesuaian antara Pasangan Unsur-unsur Kunci dari Sistem

Hubungan Kesesuaian	Pertanyaan Penting
Individual – Struktural	Sejauhmana kebutuhan individu meningkatkan harapan birokratik?
Individual – Budaya	Sejauhmana orientasi berbagi budaya organisasi konsisten dengan kebutuhan kerja individu?
Individual – Politik	Sejauhmana hubungan kekuasaan bertentangan dengan berbagai kebutuhan kerja individu?
Struktural – Budaya	Sejauhmana harapan-harapan birokratik memperkuat orientasi berbagi dari sistem budaya?
Struktural – Politik	Sejauhmana hubungan kekuasaan merusak harapan-harapan birokratik?
Politik – Budaya	Sejauhmana hubungan kekuasaan bertentangan dengan dan merusak orientasi berbagi dari sistem budaya?

Sumber: Hoy dan Miskel (2008: 31)

- Efektivitas organisasi merupakan tingkat dimana dampak nyata konsisten dengan dampak yang diharapkan. Indikator pencapaian tujuan atau kinerja outcomes mencakup prestasi, kepuasan kerja, kemangkiran, dan kualitas kerja organisasi secara keseluruhan.

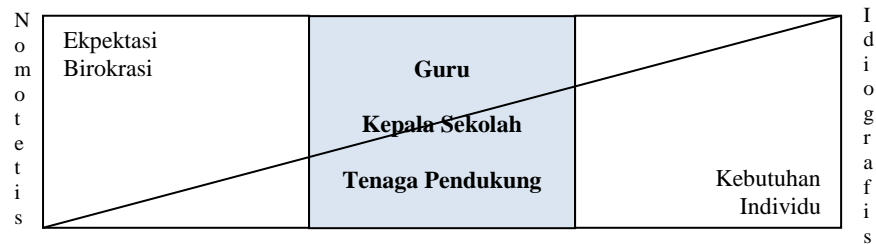
e. Penampilan Sistem Sosial menurut Model Getzel & Guba.



Diskusi:

Konflik antara Kekuasaan Birokrasi dan Kekuasaan Profesional

f. Interaksi Dimensi Nomotetis dan Idiografis dalam Sekolah



g. Kompleksitas Sekolah/Kelas sebagai 20ocial 20ocial:

- Organisasi Formal.
- Organisasi Informal.
- Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (Guru).
- Iklim Organisasi Sekolah.
- Sumber-sumber (finansial dan material).

9. SEKOLAH sebagai ORGANISASI PEBELAJAR (Learning Organization)

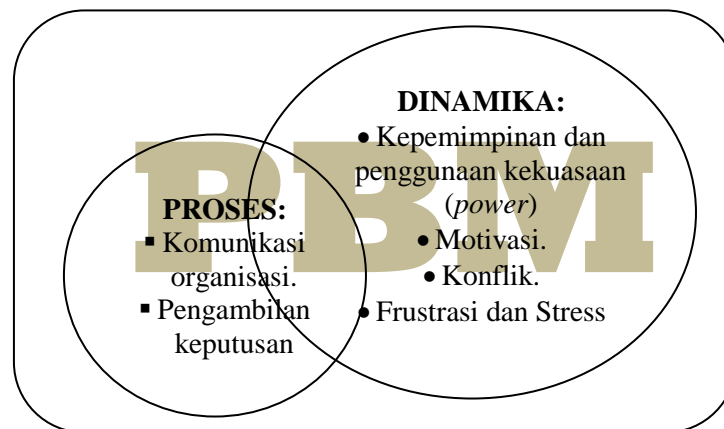
- a. Sekolah merupakan organisasi pelayanan yang berkomitmen pada proses pembelajaran (belajar dan mengajar).
- b. Sekolah merupakan tempat dimana pihak-pihak yang berkepentingan secara berkelanjutan meningkatkan kapasitas untuk menciptakan dan mencapai prestasi, pola-pola pemikiran baru ditantang, aspirasi bersama dikembangkan, peserta didik belajar bagaimana belajar bersama, dan meningkatkan kapasitas kelambagaan untuk berinovasi dan memecahkan masalah.
- c. Agar sekolah dapat menjadi organisasi pebelajar yang efektif, diperlukan antara lain:
 - ⇒ Harus menemukan cara-cara menciptakan struktur yang baik.
 - ⇒ Secara berkelanjutan mendukung proses pembelajaran.
 - ⇒ Meningkatkan adaptasi dan mengembangkan iklim dan budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan mengatur sendiri.
 - ⇒ Merekrut individu-individu yang tangguh, pelopor, dan terbuka terhadap perubahan.
 - ⇒ Mencegah politik yang busuk atau jahat, yang hendak mengubah aktivitas legal dalam proses pembelajaran.
 - ⇒ Mengembangkan kemampuan untuk menanggapi secara efektif, tidak hanya permasalahan-permasalahan saat ini, tetapi juga isu-isu baru yang muncu terkait dengan efektivitas sekolah.

-----o0o-----

Pokok Bahasan : Proses dan Dinamika Organisasi Pendidikan

PENDAHULUAN

- Inti kegiatan (*core business*) dari organisasi pendidikan adalah proses pembelajaran (belajar-mengajar).
- Proses pembelajaran dapat berhasil dengan efektif dan efisien apabila didukung dengan pengelolaan (administrasi/manajemen) yang profesional.
- Administrasi/Manajemen Pendidikan yang profesional harus memiliki pemahaman dan penguasaan tentang proses dan dinamika organisasi.
- Proses pembelajaran telah dipelajari pada matakuliah yang relevan (Manajemen Kurikulum, Manajemen Kelas dsb) maka fokus kajian matakuliah ini lebih kepada proses dan dinamika yang bersifat administratif atau manajerial.



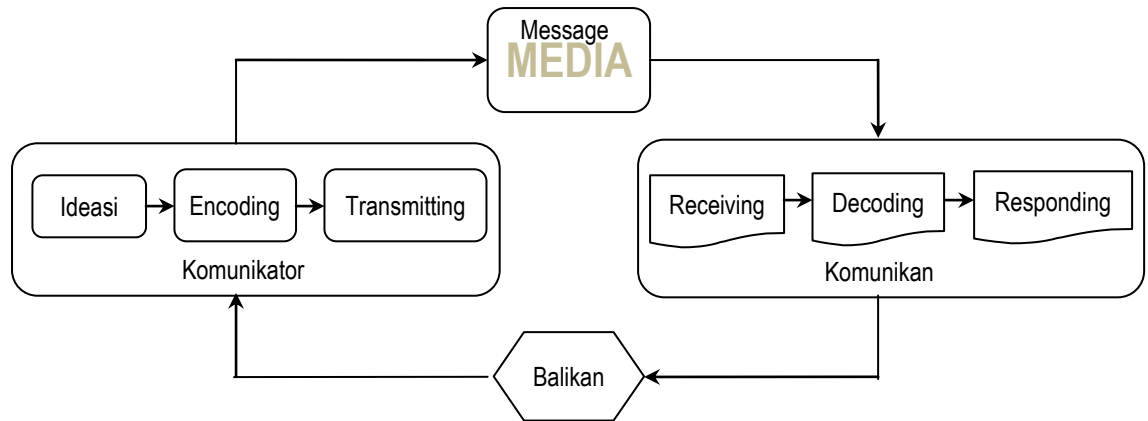
Proses dan Dinamika Organisasi Pendidikan

A. KOMUNIKASI ORGANISASI

1. Komunikasi sebagai darah atau nyawa organisasi.
 - menghubungkan semua unsur pada semua lapisan sehingga menimbulkan rasa bersatu, rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab sebagai satu kelompok atau organisasi.
 - sebagai sarana penyampaian informasi untuk pelaksanaan kegiatan dan pengendalian organisasi.
 - “*No one can manage a modern organization who is not knowledgeable in communication principles and techniques and skilled in their use*” (St. John, dalam Gorton, Alston, and Snowden, 2007).

Diskusikan: pengaruh komunikasi terhadap kinerja sekolah !

2. Tahap-tahap komunikasi:



3. Komponen komunikasi:

- Komunikator
- Komunikandan
- Pesan
- Media
- Respon
- Balikan.

4. Media Komunikasi

Writing

- Note
- Letter
- Memorandum
- Community newspaper
- School bulletin
- Internet
- Electronic chalkboard
- Palm top computer

Verbal Face to Face

- Individual conference
- Small group meetings
- Large group meetings
- Social functions

Verbal/Electronic/Visual

- Telephone
- P.A System
- Overhead/slide projector
- LCD Projector Panels
- Radio
- Television
- Videotapes
- Electronic Mailboxes
- Internet
- Laser disk
- CD-ROM
- DVD

Gorton, Alston, and Snowden (2007)

5. Dimensi komunikasi:

Komunikasi Eksternal:

- dari organisasi kepada lingkungan.
- dari lingkungan kepada organisasi.

Komunikasi Internal:

- Jalur kewenangan: formal dan informal.
- Tingkatan org.: Vertikal (top-down, bottom-up), Horizontal dan Diagonal.
- Arah: satu arah, dua arah.
- Pesan: lisan, tertulis (gambar).

6. Hambatan komunikasi.

- Semantik
- Teknis-mekanis.

- Struktural-organisasional.
- Individual (personal).

Atasan:

- Kurang kesediaan mendengar.
- Enggan terlibat urusan pribadi bawahan
- Prasangka buruk.
- Sikap bertahan (represif)
- Kekurangan waktu.

Bawahan:

- kurang pengetahuan
- prasangka negatif thd atasan
- perbedaan wewenang.

7. Kriteria pelaksanaan komunikasi yang efektif
 - jelas, mudah dimengerti.
 - lengkap.
 - tepat waktu dan sasaran.
 - media sesuai dengan bentuk pesan dan subyek sasaran.

Perhatikan beberapa pendukung kelancaran komunikasi:

- saling percaya.
- situasi dan kondisi komunikasi.
- hindari kata-kata yg kurang enak

B. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Perumusan berbagai alternatif tindakan untuk menyelesaikan suatu masalah dan penetapan pilihan yang tepat di antara alternatif tindakan yang tersedia, setelah melalui evaluasi mengenai keefektifan setiap alternatif tersebut.
2. Ketidak-pastian dalam pengambilan keputusan:
 - informasi tdk lengkap, krn keterbatasan waktu dan sumberdaya.
 - informasi tdk relevan meskipun waktu dan sumberdaya tersedia.
3. Tanggungjawab pengambilan keputusan
 - Perorangan vs Kelompok
 - Sentralisasi vs Desentralisasi.
4. Lingkungan keputusan
 - unsur sosial, teknologi, alamiah, dan alamiah semu (*quasi-natural*).
 - intern vs ekstern
5. Tipe keputusan

	PROGRAMMED DECISIONS	NONPROGRAMMED DECISIONS
Problem	Frequent, repetitive, routine. Much certainty regarding cause and effect relationships.	Novel, unstructured. Much uncertainty regarding cause and effect relationships.
Procedure	Dependence on policies, rules, and definite procedures.	Necessity for creativity, intuition, tolerance for ambiguity, creative problem solving.

Sumber: Hebert Simon (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 2000)

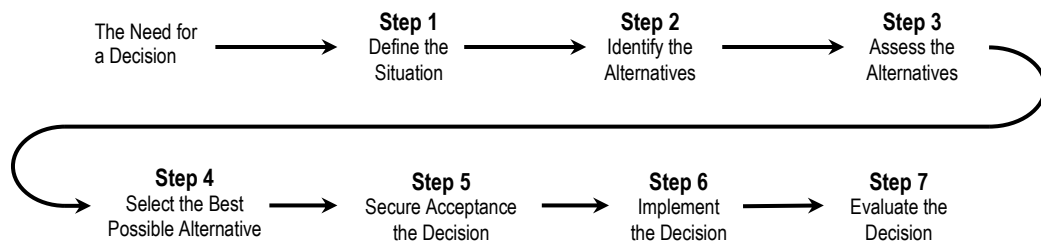
Gorton, Alston, and Snowden (2007)

- a. *Rational* atau *normative prescriptive*.
- b. *Participatory, shared*, atau *site-based decision making*.
- c. *Strategic decision-making approach*
- d. *Diffrentiated* atau *Situational Decision Making*.

➤ *Intuitive decision-making* (Udik BW)

Diskusi: Apa yang menjadi dasar pengelompokan tipe keputusan di atas?

6. Langkah-langkah pengambilan keputusan



Major Steps in Decision Making
(Gorton, Alston, and Snowden, 2007)

7. Kriteria keputusan yang baik:

- a. Sebagai pemecahan pokok masalah yang dihadapi.
- b. Sedapat mungkin cepat dan tepat.
- c. Bersifat rasional.
- d. Praktis dan pragmatis (*applicable*).
- e. Keuntungan optimal (untuk berbagai pihak) dan dampak negatif minimal.

Diskusikan: *Strategi pengambilan keputusan yang efektif.*

8. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan:

- Nilai-nilai
- Kepribadian
- Kecenderungan terhadap resiko
- Kemungkinan ketidak-sesuaian

9. Teknik-teknik Pelibatan Individu dalam Pengambilan Keputusan:

- Gugus Mutu (Quality Circle)
- Teknik Delphi
- Nominal Group Technique (NGT)

C. KEPEMIMPINAN DAN PENGGUNAAN KEKUASAAN

1. Kepemimpinan adalah "*capacity to influence the other activities (individual or group) through communication, to achieve a goal*" (Luthan, 1992). Adapun Hoy and Miskel, 2008) mendefinisikan kepemimpinan secara luas sebagai "proses sosial dimana seorang anggota kelompok atau anggota-anggota suatu kelompok atau organisasi mempengaruhi interpretasi peristiwa-peristiwa internal dan eksternal, pilihan tujuan atau hasil-hasil yang diharapkan, pengorganisasian aktivitas tugas, motivasi dan kemampuan individu, hubungan-hubungan kekuasaan, dan orientasi bersama".
2. *Leadership may be viewed as a process through which others are influenced to achieve goals in a specific situation. Thus the important elements of leadership are (1) the behavior of the leader, (2) the behavior of the followers, and (3) the environment of the situation* (Owens, 1987).

3. Lipham (Gorton, Alston, and Snowden, 2007):

- Administrator adalah individu yang menggunakan berbagai struktur dan prosedur yang sudah ada untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Administrator terkait terutama dengan pemeliharaan, bukan pada perubahan keamanan struktur, prosedur, dan tujuan.
- Pemimpin terkait dengan menginisiasi perubahan terhadap keamanan struktur, prosedur, dan tujuan. Oki kepemimpinan adalah inisiasi pembaharuan terhadap struktur dan prosedur untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- *Management is about coping with complexity (of modern organization)* (Kotter). “Managers are people who do things right; Leaders are people who do the right things”, atau “administrators emphasize stability and efficiency, whereas leaders stress adaptive change and getting people to agree about what needs to be accomplished” (Hoy and Miskel, 2008).

4. Persyaratan sebagai pemimpin:

- ⇒ Kemampuan/keterampilan (*skills*).
- ⇒ Sifat (*traits*).
- ⇒ Legitimasi (pengakuan kekuasaan).

Sifat-sifat dan Keterampilan dari Kepemimpinan Yang Efektif

Kepribadian	Motivasi	Keterampilan
• Percaya diri	▪ Kebutuhan pribadi dan tugas	➤ Teknis
• Tahan stress	▪ Orientasi berprestasi	➤ Antar pribadi
• Kedewasaan emosi	▪ Kebutuhan kekuasaan	➤ Konseptual
• Integritas	▪ Harapan-harapan	
• Ekstrovert	▪ Kebanggaan diri? (<i>self-efficacy</i>).	

Sumber: (Hoy and Miskel, 2008).

5. Kemunculan pemimpin:

- ▶ *teori genetis*
- ▶ *teori sosial*
- ▶ *teori ekologis*

6. Penggunaan kekuasaan (*power*).

- Pengertian "kekuasaan" jalin menjalin dengan "kewenangan" dan "pengaruh";
- Konsep kekuasaan merujuk kepada: (1) kapasitas atau kemampuan yang bersifat potensial (*latent*) atau tersembunyi (*indigenous* atau *inner*), yang menjadi milik seseorang atau suatu pihak tertentu; (2) kekuasaan itu lebih dari sekedar yang diberikan oleh organisasi; (3) pemilik kekuasaan sebenarnya tidak selalu harus seorang pemimpin atau manajer organisasi; dan (4) mengandung konsepsi dominasi, yakni penerimaan pengaruh seseorang oleh orang lain, baik penerimaan tersebut sebagai sesuatu yang wajar atau terpaksa karena ada sanksi; dan (5) pada dasarnya kekuasaan itu berfungsi untuk mempengaruhi perilaku atau tindakan seseorang atau kelompok orang; atau implementasi dari kekuasaan tersebut berbentuk "pengaruh" (Pfeffer, 1992).
- Kewenangan adalah (1) hak untuk mempengaruhi orang lain, dan atau hak untuk mengendalikan atau mengawasi sumberdaya organisasi; (2) hak yang dimaksud berdasarkan pada posisi atau kedudukan resmi seseorang di dalam suatu organisasi; dan (3) implikasi dari kedudukan resmi tersebut, yakni hak tersebut diterima dan ditaati oleh pihak-pihak yang dipengaruhi.

- Sumber dan Jenis Kekuasaan (lihat tabel-tabel pada halaman berikut).

General Power Source	Specific Types of Power
Personal	Expertise Referent power
Position power	Legitimate authority Control over information Control over rewards Control over punishments Control over the environment

Sumber: Sweeney dan McFarlin (2002).

French & Raven (1959)	Paton (1984)	Stephenson (1985)
Reward Power	Position power	Strategic scarce resources
Coercive power	Expert power	Formal authority
Legitimate power	Dependence power	Information
Referent power	Personal power	Uncertainty
Expert power	Prestige	
	Stakeholding	

Hunt (1986)	Morgan (1986)
Authority	Formal authority
Function	Control of scarce resources
Personal characteristics	Use of organisational structure, rules and regulations
Intellect	Control of decision processes
Charisma	Control of knowledge and information
Interpersonal skills	Control of boundaries
Access	Ability to cope with uncertainty
Wealth	Control of technology
Connections	Interpersonal alliances, networks and control
Family	"informal organization"
Performance	Control of counter organizations
Referent power	Symbolism and the management of meaning
Reward power	Gender and the management of gender relations
Coercive power	Structural factors that define the stage of action
Information power	The power one already has

Sumber: Dunford (1995).

7. Tipe kepemimpinan:

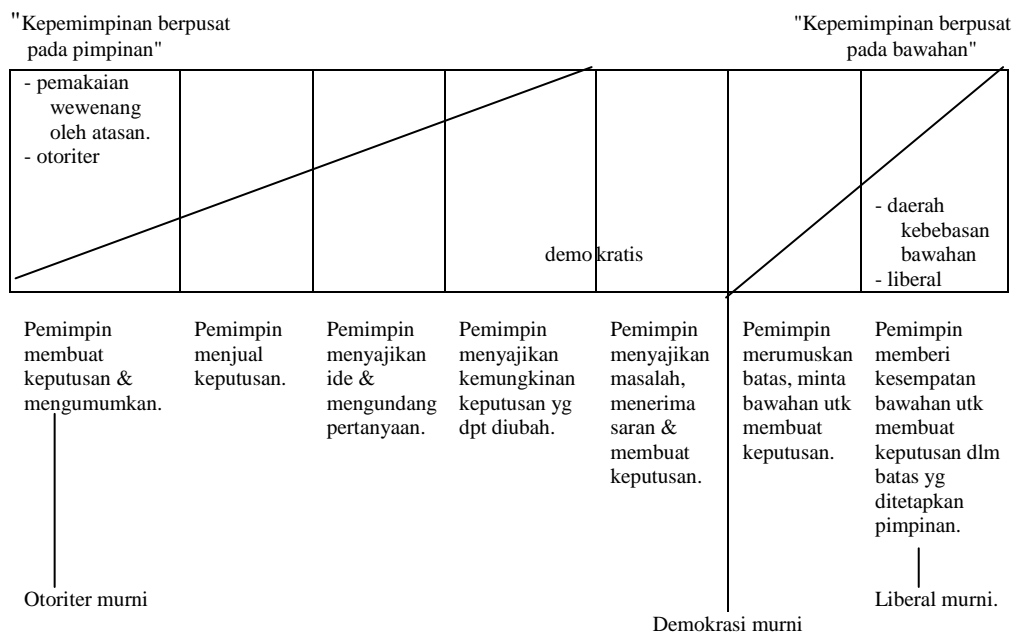
- Otokratis (Otoriter): keras, baik/lembut, dan inkompeten.
- Demokratis: tulus dan semua.
- Laisses faire.

8. Gaya kepemimpinan --- cara seseorang memanfaatkan kekuatan yg tersedia untuk memimpin orang lain.

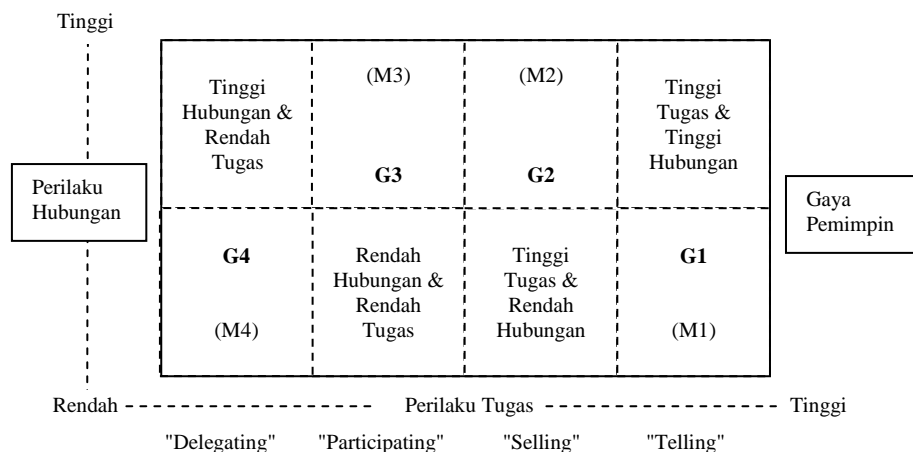
Macam-macam gaya kepemimpinan, ditinjau dari:

- pengaruh thd motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja: *directive*, *supportive*, *participative*, dan *achievement oriented* (**Path Goal Theory** – House & Mitchell).
- Pengaruh perilaku tugas, perilaku hubungan dan tingkat kematangan bawahan): *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* (**Situational Leadership** atau **Contingency**- Hersey dan Blanchard).

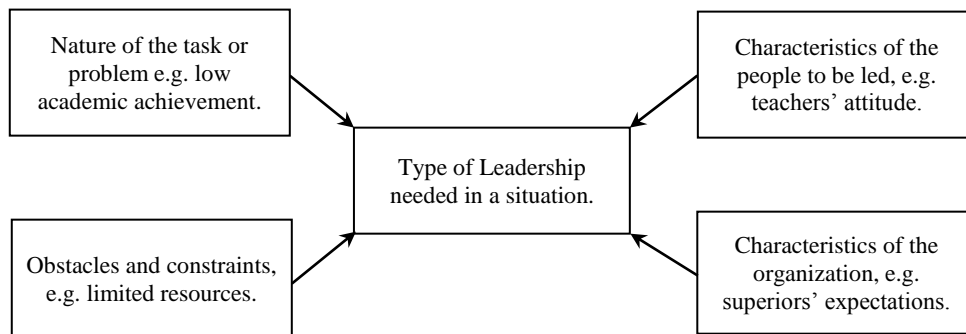
⇒ Teori Kepemimpinan Dua Dimensi



⇒ Teori Kepemimpinan Situasional (Hersey dan Blanchard).



⇒ Model Kepemimpinan Situasional atau Kontingensi



Situational Variables and Leadership
(Gorton, Alston, and Snowden, 2007)

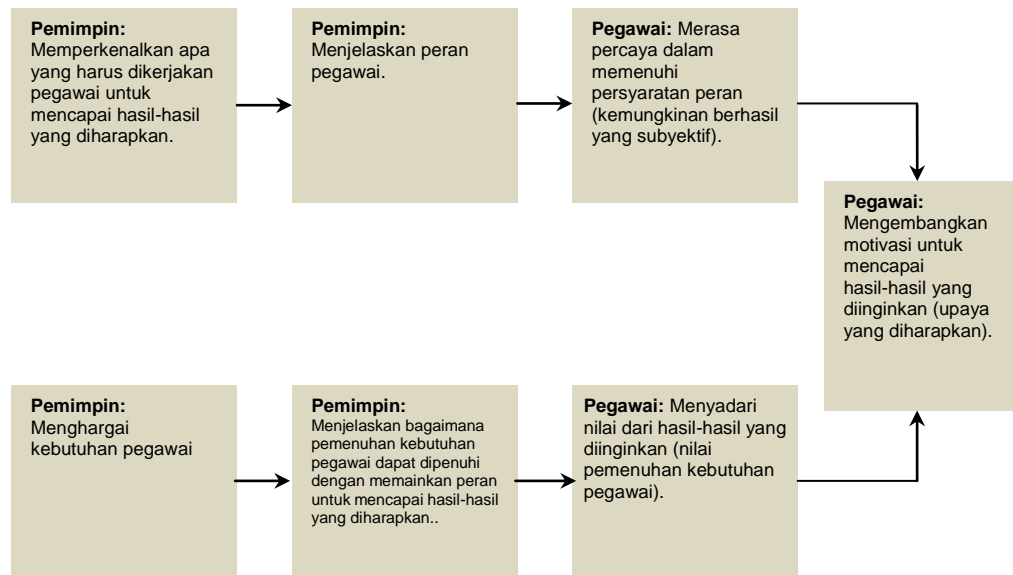
Faktor-faktor Situasional dari Kepemimpinan Pendidikan

Bawahan	Keorganisasian	Lingkungan Internal	Lingkungan Eksternal
Kepribadian	Ukuran	Iklm	Sosial
Motivasi	Hirarki	Budaya	Ekonomi
Kemampuan	Formalisasi		(polkum, pen)
	Peran pemimpin		

Sumber: Hoy dan Miskel (2008: 428)

⇒ Transactional Leadersip (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 2000).

- Kepemimpinan dengan fungsi pemimpin membantu pengikut (pegawai, bawahan) mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan, seperti: output yang berkualitas lebih baik, penjualan atau pelayanan yang lebih baik, atau mengurangi ongkos produksi (kerangka kerja *Path Goal Theory*).
- Dalam membantu mengidentifikasi tugas dan kewajiban pegawai, pemimpin mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan untuk dihargai pegawai ybs.
- Kepemimpinan transaksional bersandar pada kesatuan ganjaran (*reward*) dan manajemen berdasar pengecualian, yakni membangkitkan kepercayaan di kalangan pegawai bahwa keberhasilan mencapai tujuan organisasi berimplikasi kepada ganjaran yang akan diterima mereka.
- Mekanisme kerja kepemimpinan transaksional (Bass).



Kepemimpinan Transaksional
(Bass, dalam Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 2000)

c. Transformational Leadership

- Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai kasus khusus dari kepemimpinan transaksional, dimana pemimpin meyakinkan pegawai untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan transformasional membuat perubahan-perubahan pokok pada misi organisasi, cara menjalankan kegiatan, dan dalam mengelola sumberdaya manusia untuk mencapai visinya (Gibson, Ivancevich, and Donnelly, 2000).
- Tiga elemen kepemimpinan transformasional: (1) pendekatan pengambilan keputusan bersama atau kolaborative, (2) menekankan pada profesionalisme dan pemberdayaan guru, dan (3) pemahaman terhadap perubahan, termasuk bagaimana mendorong perubahan pada orang lain (Leithwood, dalam Gorton, Alston, and Snowden, 2007).
- Lima karakteristik kepemimpinan transformasional.
 - (1) *Karisma*, yakni pemimpin mampu membangkitkan kepekaan terhadap nilai, penghormatan, dan kebanggaan, serta mengartikulasikan suatu visi (yang menginspirasi).
 - (2) *Perhatian individual*, yaitu pemimpin memperhatikan kebutuhan pegawai dan menugaskan proyek-proyek yang bermakna agar pegawai dapat tumbuh-kembang secara personal.
 - (3) *Stimulasi intelektual*, yakni pemimpin membantu pegawai memikirkan ulang cara-cara rasional untuk mengatasi situasi; atau mendorong pegawai untuk kreatif.
 - (4) *Ganjaran kontigensi*, yaitu pemimpin menginformasikan pegawai tentang apa yang harus dikerjakan untuk mendapatkan ganjaran yang diinginkan.
 - (5) *Manajemen berdasar pengecualian*, yakni pemimpin membolehkan pegawai untuk melaksanakan tugas tanpa mencampuri, kecuali jika tujuan yang ditetapkan tidak dapat dicapai pada waktu dan dengan biaya yang rasional.

- Kepemimpinan tranformasional memerlukan keterampilan asesmen, kemampuan berkomunikasi, dan sensitivitas terhadap sesama; mereka harus mampu mengartikulasikan visinya, dan peka terhadap kekurangan keterampilan para pegawai/bawahannya.

D. MOTIVASI

1. Perilaku seseorang = motivasi dan tujuan.
2. Luthans (1992: 147): *motivation consists of these three interacting and interdependent elements i.e. needs, drives and incentives.*
3. Jenis motivasi: - intrinsik vs ekstrinsik.
- positif vs negatif
4. Sifat motivasi: (a) majemuk, (b) dapat berubah-ubah, (c) berbeda-beda bagi tiap individu, (d) tidak selalu disadari oleh ybs (Anoraga & Suyati, 1995).
5. Teori-teori Motivasi:

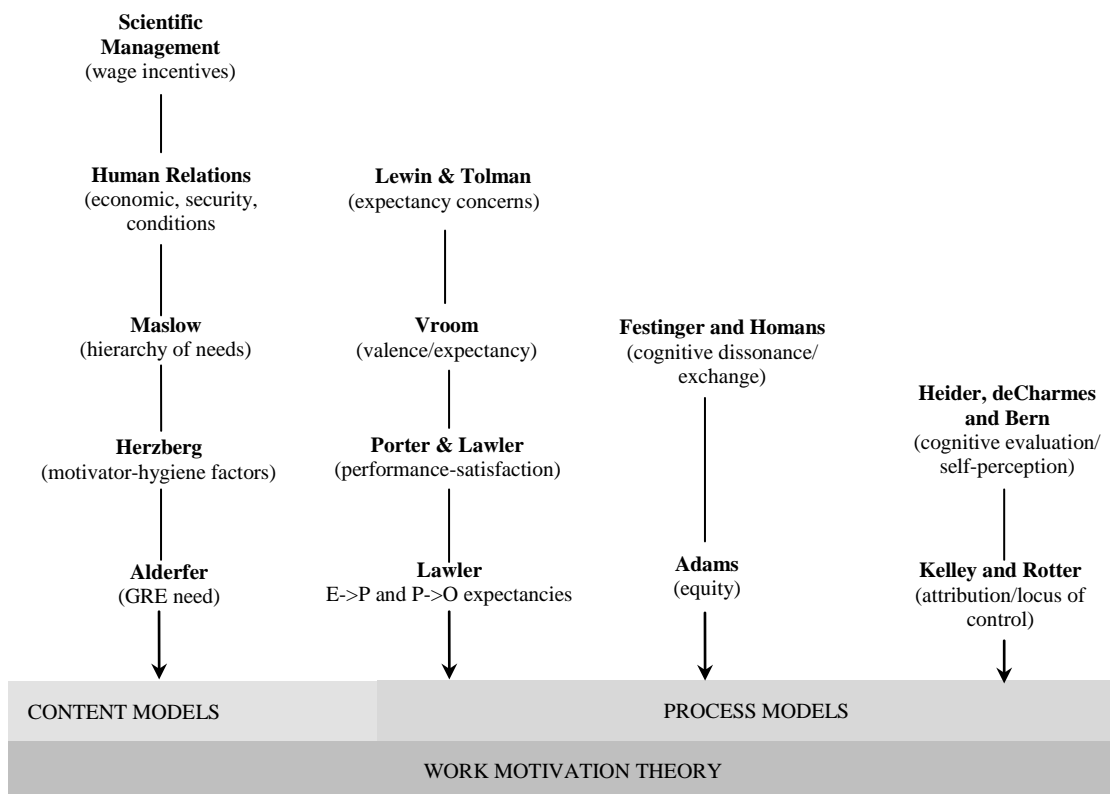


Figure 6.2 The theoretical development of work motivation (Luthans, 1992: 155).

6. Beberapa cara meningkatkan motivasi: (a). Uang, (b) Penguat positif spt: lingkungan kerja yang baik, pujian, perhatian, persaingan sehat dan kebanggaan, dan (c) Partisipasi.
7. Efek kegagalan membangkitkan motivasi: regresi (keluhan), fiksasi (tindakan destruktif), penyerahan (acuh tak acuh).

E. KONFLIK

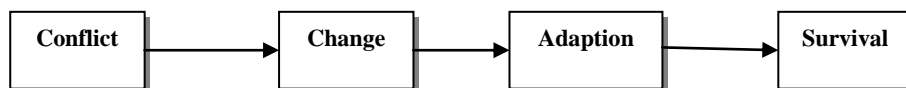
1. Konflik → interaksi pertentangan atau antagonistik dalam diri individu, dan/atau antara dua pihak atau lebih.

Konflik → (1) *kondisi-kondisi anteseden* (misal kelangkaan sumberdaya, perbedaan kebijakan) dari perilaku yang bertentangan, (2) *keadaan afeksi* (misal ketegangan) dari individu yang terlibat, (3) *keadaan kognisi* individu, yakni persepsi atau kesadaran tentang suasana yang bertentangan, dan (4) *perilaku yang bertentangan*, mulai dari penolakan pasif sampai pada agresi terbuka.

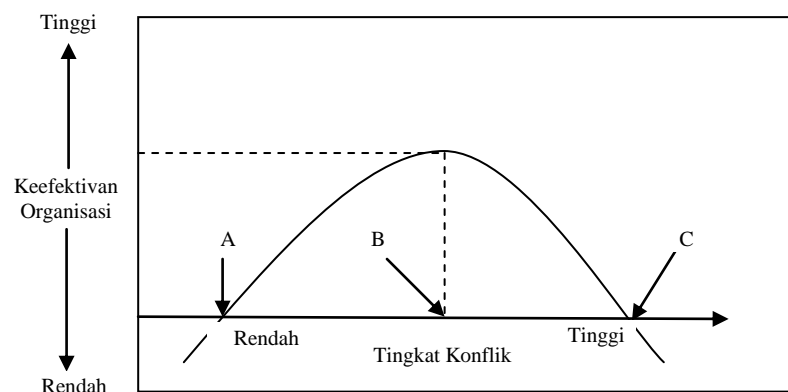
2. Bentuk: - tindakan terbuka vs tertutup.
- individual vs institusional.

3. Pandangan thd konflik:

- a. Tradisional: - merusak, harus dihindari.
- pelebagaan nilai anti-konflik dalam masyarakat.
- b. Interaksionis: fungsional vs disfungsional.



Gambar: Conflict-Survival Model (Robbins, 1994)



Gambar: Konflik dan Keefektifan Organisasi (Robbin, 1994)

4. Penyebab konflik:

- a. Masalah hubungan pribadi (persepsi/nilai/ tujuan pribadi \neq peran keorganisasian).
 - Perbedaan pendapat.
 - Salah paham
 - Salah satu atau kedua pihak merasa dirugikan.
 - Perasaan terlalu sensitif.
 - Faktor ekstern (provokator).
- b. Struktur organisasi (perebutan sumberdaya yang langka).
 - Saling ketergantungan pekerjaan (pooled, sequential, atau reciprocal).
 - Diferensiasi horisontal (spesialisasi) yang tinggi.
 - Formalisasi yang rendah.
 - Sumberdaya yang langka.
 - Perbedaan dalam kriteria evaluasi dan sistem imbalan.
 - Pengambilan keputusan partisipatif.
 - Keanekaragaman anggota.
 - Ketaksesuaian status.
 - Ketakpuasan peran.
 - Distorsi komunikasi.

5. Efek konflik:

- a. Negatif:
 - Menghambat kerjasama dan koordinasi.
 - Subyektivitas dan emosional.
 - Apriori.
 - Saling menjatuhkan.
 - Frustrasi.
- b. Positif:
 - Menimbulkan kemampuan self-correction.
 - Pelajaran untuk meningkatkan prestasi.
 - Hubungan atau pendekatan yang lebih baik.

6. Strategi memecahkan konflik:

- Tujuan superordinate (dapat melalui dominasi/ penekanan).
- Mengurangi saling ketergantungan antar unit.
- Perluasan sumberdaya
- Pemecahan masalah bersama (kompromi).
- Sistem naik banding
- Wewenang formal.
- Peningkatan interaksi.
- Pemberlakuan umum kriteria evaluasi dan pemberian imbalan.
- Pembauran unit yang berkonflik.

7. Simulasi Konflik.

- Komunikasi.
- Keanekaragaman --- *devil's advocat*.
- Kompetisi.

F. FRUSTRASI DAN STRESS

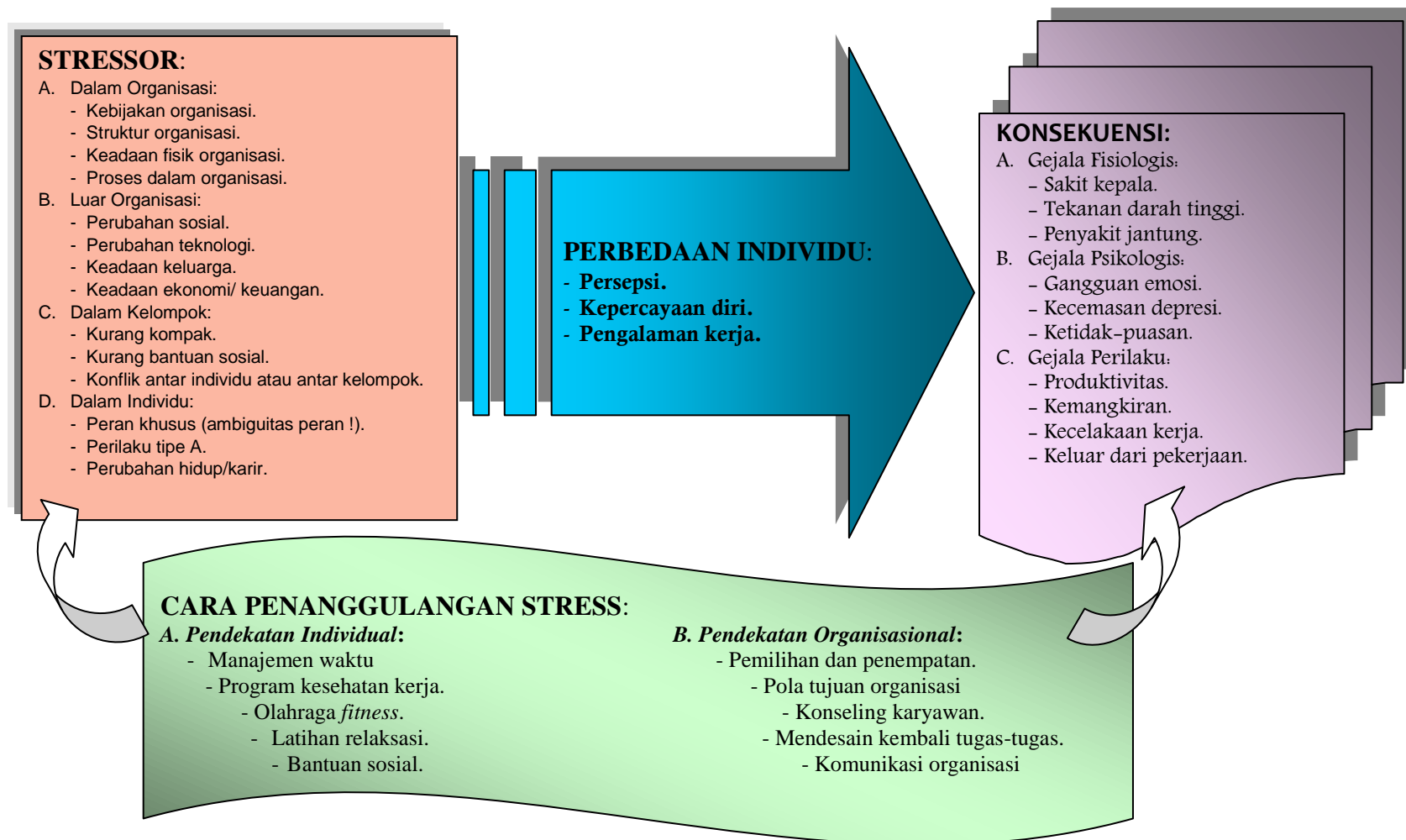
1. Pengertian

- a. Frustrasi: keadaan dimana suatu masalah tidak terpecahkan, kebutuhan tidak terpenuhi/terpuaskan, atau tujuan tidak dapat dicapai.
- b. Stress: ketegangan hidup akibat adanya tantangan, kesulitan, ancaman atau ketakutan terhadap sesuatu yang sulit dipecahkan (tekanan fisik atau emosional).

2. Dampak:
 - Negatif: agresi keluar, agresi ke dalam, proyeksi, pendesakan, rasionalisasi, teknik jeruk manis, teknik anggur asam, depresi (keluhan s.d. suicide).
 - Positif: besinnung, mobilisasi dan penambahan kegiatan, resignasi, sublimasi, kompensasi/ substitusi.
3. Beberapa faktor penyebab:
 - Merasa tidak dihargai.
 - Tidak memiliki tujuan
 - Persoalan keluarga.
 - Berbagai kebutuhan tidak terpenuhi.
 - Kurang waktu.
 - Kebosanan.
 - Perubahan yang sering terjadi.
 - Rasa tidak aman
 - Pertentangan dengan orang lain.
4. Metode penangkal:
 - Perbaikan/peningkatan kondisi kerja.
 - Rekreasi.
 - Meditasi.
 - Ruang khusus.
 - Bimbingan dan konseling.

Penutup:

Diskusikan pengaruh proses dan dinamika organisasi terhadap kinerja pegawai (anggota organisasi) dan pencapaian tujuan organisasi !!!



Kerangka Rujukan Untuk Memahami Stress Dalam Organisasi

(Disadur dari Makmuri Muchlas, dalam Ir. Sarwono Kusumaatmaja, 1991)

Bahan kuliah dikompilasi dari beberapa bagian buku:

- Anoraga, P. dan Suyati, S. (1995). *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. dan Donnelly Jr., J.H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. (10th Ed.). New York: Irwin - McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hick, H.G. dan Gullet, G.R. (1996). *Organisasi: Teori dan Tingkah Laku*. a.b. G. Kartasapoetra dan Ir. A.G. Kartasapoetra. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (8th ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Luthans, F. 1992. *Organisational Behavior*. 6th Ed. Singapore: McGraw Hill, Inc.
- Owen, R.G. (1987). *Organisational Behavior in Education*. (3rd Ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S.P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. a.b. Jusuf Udaya, Lic.,Ec. Englewood Cliffs:Prentice Hall, Inc - Jakarta: Penerbit Arcan.
- Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Pokok Bahasan : Kinerja Organisasi Pendidikan

A. PENDAHULUAN

1. Organisasi pendidikan mempunyai unsur-unsur sebagaimana terdapat pada berbagai jenis organisasi lain, dengan karakteristik operasional berupa pengembangan potensi sumber daya manusiawi sejalan dengan tujuan-tujuan normatif dari suatu sistem pendidikan. Tujuan-tujuan organisasi pendidikan itu merupakan kondisi ideal yang diharapkan oleh para pemangku kepentingan pendidikan. Dengan demikian untuk mengetahui kinerja organisasi pendidikan dapat ditinjau dari berbagai dimensi.
2. Dimensi-dimensi kinerja organisasi pendidikan yang dimaksud antara lain ditinjau dari ukuran-ukuran efektivitas organisasi umum, keberhasilan lembaga pendidikan atau persekolahan, dan kinerja sistem pendidikan (yang merupakan garapan dari organisasi pendidikan).
3. Perkembangan mutakhir menuntut organisasi pendidikan, selain harus berhasil mencapai tujuan-tujuan sistem pendidikan secara efektif dan efisien, juga harus mampu menampilkan kinerja sebagaimana ukuran-ukuran atau standar-standar yang berlaku pada organisasi umum lainnya.

B. UKURAN KEBERHASILAN ORGANISASI UMUM

Richard M. Steers (1980):

- Faktor-faktor Penyumbang Efektivitas Organisasi:

Karakteristik Organisasi	Karakteristik Lingkungan	Karakteristik Pekerja	Kebijakan & Praktek Manajemen
<p>Struktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desentralisasi. • Spesialisasi. • Formalisasi. • Rentang kendali. • Besarnya organisasi. • Besarnya unit kerja. <p>Teknologi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operasi • Bahan • Pengetahuan 	<p>Ekstern:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ke-kompleks-an ▪ Kestabilan ▪ Ketidak-tentuan <p>Intern (Iklim):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientasi pada karya ▪ Pekerja-sentris ▪ Orientasi pada imbalan-hukuman. ▪ Keamanan vs resiko ▪ Keterbukaan vs Pertahanan 	<p>Keterikatan pd Org.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Ketertarikan ○ Kemantapan kerja. ○ Keikatan (<i>commitment</i>) <p>Prestasi kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Motivasi, tujuan & kebutuhan ○ Kemampuan ○ Kejelasan peran 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Penyusunan tujuan strategis. ◆ Pencarian dan pemanfaatan sumberdaya. ◆ Menciptakan lingkungan prestasi. ◆ Proses-proses komunikasi. ◆ Kepemimpinan dan pengambilan keputusan. ◆ Inovasi dan adaptasi organisasi.

➤ **Campbell** (dalam Steers, 1980), "sebagian ukuran Efektivitas Organisasi":

Efektivitas keseluruhan	Sejauhmana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasarannya. Dst
Kualitas	Kualitas dari jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi
Produktivitas	Kuantitas atau volume dari produk atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi. Dapat diukur menurut tiga tingkatan: tingkat individual, kelompok dan keseluruhan organisasi.
Kesiagaan	Penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan sesuatu tugas khusus dengan baik jika diminta.
Efisiensi	Nisbah yang mencerminkan perbandingan beberapa aspek prestasi unit terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut
Laba atau penghasilan	Penghasilan atas penanaman modal yang dipakai untuk menjalankan organisasi dilihat dari sudut pandangan si pemilik.
Pertumbuhan	Penambahan dalam hal-hal seperti tenaga kerja, fasilitas pabrik, harta, penjualan, laba, bagian pasar dan penemuan-penemuan baru.
Pemanfaatan lingkungan Stabilitas	Batas keberhasilan organisasi berinteraksi dengan lingkungannya, memperoleh sumberdaya yang langka dan berharga yang diperlukan untuk operasi yang efektif. Pemeliharaan struktur, fungsi dan sumberdaya sepanjang waktu, khususnya dalam periode-periode sulit.
Perputaran atau keluar-masuknya pekerja	Frekuensi atau jumlah pekerja yang keluar atas permintaan sendiri.
Kemangkiran Kecelakaan	Frekuensi kejadian-kejadian pekerja bolos dari pekerjaan. Frekuensi kecelakaan dalam pekerjaan yang berakibat kerugian waktu untuk turun mesin atau waktu penyembuhan/perbaikan.
Semangat kerja	Kecenderungan anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi, termasuk perasaan terikat.
Motivasi	Kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan (perasaan rela bekerja).
Kepuasan	Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
Penerimaan Tujuan	Diterimanya tujuan-tujuan organisasi oleh setiap pribadi dan oleh unit-unit dalam organisasi.
Organisasi Kepaduan - konflik Konflik-kompak	Kepaduan --- para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, bekerjasama dengan baik, berkomunikasi sepenuhnya dan secara terbuka dan mengkoordinasikan usaha kerja mereka. Konflik --- pertengkaran kata-kata atau fisik, koordinasi buruk dan komunikasi tidak efektif.
Keluwes-an-Adaptasi	Kemampuan organisasi untuk mengubah prosedur standar operasinya jika lingkungan berubah.
Penilaian oleh pihak luar.	Penilaian mengenai organisasi atau unit organisasi oleh individu atau kelompok (organisasi) lain di lingkungan sekitar organisasi ybs.

- Pelajari buku aslinya !!! "*Efektivitas Organisasi*".
- Diskusikan: Sejauhmana ukuran-ukuran di atas dapat diterapkan dalam organisasi pendidikan ?

C. KINERJA SEKOLAH

Tony Townsend (1994):

- Teknik-teknik untuk mengidentifikasi sekolah yang efektif:
 - a. Tes Standard.
 - b. Pendekatan Reputasi.
 - c. Kajian, Evaluasi dan Pengembangan Sekolah.
 - d. Pelibatan Masyarakat dalam Proses Identifikasi.

- Teknik untuk mengukur sekolah yang efektif:
 - a. Value-added Basis.
 - b. Outcome Basis.

- Proses utama yang mempengaruhi efektivitas sekolah:
 - a. Kepemimpinan.
 - b. Pengambilan Keputusan.
 - c. Pelibatan pemangku kepentingan pendidikan.
 - d. Alokasi sumberdaya.
 - e. Implementasi kurikulum.
 - f. Lingkungan Sekolah, iklim akademik dan budaya.
 - g. Komunikasi.

- Unsur-unsur sekolah yang efektif:
 - a. Dedicated and qualified staff.
 - b. Clear school purpose (policy).
 - c. Academic and administrative leadership.
 - d. Positive motivational strategies.
 - e. Safe and orderly environment.
 - f. Positive school climate.
 - g. Early identification of learning difficulties.
 - h. High expectations.
 - i. Home-school relations
 - j. Monitoring student's progress.
 - k. Time on task.
 - l. Academic focus on the curriculum.
 - m. Staff development.
 - n. Teachers take responsibility for and are involved in planning.
 - o. School-based decision-making.
 - p. The support of the responsible education authority.
 - q. Opportunities for student involvement and responsibility.
 - r. School council involvement in the selection of senior staff.

J. Alan Thomas (1971):

- Sekolah sebagai sistem terbuka.
- Sekolah yang produktif ---- "*one with a favorable balance of outputs to inputs*", yang dapat dilihat dari segi:
 - a. *The administrator's production function*, yang dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas input yang mencakup, antara lain: ukuran kelas, kualifikasi pendidikan guru, konstruksi bangunan, ukuran dan isi perpustakaan, dan peralatan laboratorium. Outputnya adalah pelayanan-pelayanan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pendidikan siswa.

- b. *The psychologist's production function*, yaitu perubahan tingkah laku siswa, termasuk penambahan ilmu pengetahuan, pemahaman nilai-nilai dan peningkatan kemampuan berhubungan dengan orang lain.
- c. *The economist's production function*, penghasilan tambahan yang diperoleh dari peningkatan suatu jenjang sekolah dibandingkan dengan investasi untuk sekolah yang bersangkutan.

Caldwell & Spink (1991):

- Ada 43 karakteristik sekolah yang berhasil baik, yang tercakup dalam enam komponen pokok: "*climate, leadership, curriculum, decision-making, outcomes and resources*".

- ***Climate:***

01. The school has a set of values which are considered important.
02. The head teacher, teachers and students demonstrated commitment and loyalty to school goals and values.
03. The school offers a pleasant, exciting and challenging environment for student and teachers.
04. There is climate of respect and mutual trust among teachers and students.
05. There is climate of trust and open communication in the school.
06. There are expectations at the school that all students will do well.
07. There is strong commitment to learning in the school.
08. The head teacher, teachers and students have high expectations for achievement.
09. There is a high morale among students in the school.
10. Students have respect for others and property of others.
11. There is provision for students to take on responsibility in the school.
12. There is good discipline in the school.
13. There are few occasions when senior administrator in the school need to be directly involved in the discipline of students.
14. There is low absence rate among students.
15. There is student's suspension rate.
16. There is a low delinquency rate among students.
17. There is a high morale among teachers in the school.
18. There are high levels of cohesiveness and team spirit among teachers.
19. There is a low absence rate among teachers.
20. There are few applicants for teachers for transfer.

- ***Leadership:***

21. Enable the sharing of duties and resources to occur in an efficient manner.
22. Ensures that resources are allocated in a manner consistent with educational needs.
23. Is responsive to and supportive of needs of teachers.
24. Is concerned with his or her own professional development.
25. Encourages staff involvement in professional development programmes and make use of the skills teachers acquire in these programme.
26. Has a high level of awareness of what is happening in the school.
27. Establishes effective relationships with the Education Department, the community, teachers and students.
28. Has a flexible administrative style.
29. Is willing to take risks.
30. Provides a high level of feedback to teachers.
31. Ensures that a continual review of the school programme occurs and that progress towards goals is evaluated.

- **Curriculum:**
 - 32. The schools has clearly stated educational goals.
 - 33. The school has a well-planned, balanced and organized programme which meets the needs of students.
 - 34. The school has a programme which provides students with required skills.
 - 35. There are high levels of parental involvement in the children's educational activities.
- **Decision-making:**
 - 36. There is a high degree of staff involvement in the development of school goals.
 - 37. Teachers are highly involved in decision-making at school.
 - 38. There are high levels of community involvement in decision making at the school.
- **Outcomes:**
 - 39. There is a low student's drop-out rate.
 - 40. Scores on test reflect high levels of achievement.
 - 41. There is a high degree of success in the placement of students in colleges, university or job.
- **Resources:**
 - 42. There are adequate resources in the school to enable staff to teach effectively.
 - 43. The school has motivated and capable teachers.

John Paine, Phillip Turner & Robert Pryke (1992):

- *TQM as a management method and a management philosophy* -- upaya terus menerus untuk mengembangkan/meningkatkan kualitas produk atau jasa, dan produktivitas pegawai. Menunjuk pada keyakinan bahwa setiap proses dan sistem dalam organisasi adalah penting dan turut menentukan kualitas hasil akhir dalam bentuk barang atau jasa.
- Sekolah yang bermutu:
 - a. Having a predictable degree of uniformity.
 - b. Providing dependability at low cost.
 - c. Being suited to the needs of the customer.
 - d. Being one that is constantly seeking to improve.
- TQM (Dr. Edwards Deming):
 - ♣ Empat keyakinan utama: *Psychology, Systems, Perceptual framework, and Causes of variations.*
 - ♣ Empat belas petunjuk bagi organisasi (sekolah) untuk dapat survive dan kompetitif:

Deming's point	In school
1. Create constancy of purposes for improvement of product and services.	Create constancy of purpose for the improvement of students, staff and school services.
2. Adopt the new philosophy. - Quality as new religion	Educational management must take initiative in the quality movement (quality teaching and quality school).
3. Cease dependence on mass inspection. - Eliminate the need for mass inspection by building quality in the product in the first place.	Teachers must provide learning experiences that produce quality performance. Students should strive for quality.
4. End the practice of awarding business on price-tag alone.	Work closely with all suppliers (parents, pre-school) to ensure that quality input is received.

5. Improve constantly and forever the system of production and service.	There should be continual evaluation and search for improvement in systems and processes as we seek to improve quality and productivity.
6. Institute training and retraining. (Workers must know what their jobs are, and be training to do them).	Teachers, other staff and students should be trained and retrained in total quality. Teachers must train students to be the citizen and worker of the future by developing in them self-control, decision-making and problem- solving skill.
7. Institute leadership. - Manager help people to do their jobs better.	The principal lead the staff and students to do their work better. In the classroom, teacher should adopt a leadership rather than a supervisory role in managing the class.
8. Drive out fear	All staff should feel that they can point out problems and seek improvement. In the classroom the teacher should develop a co-operative atmosphere, working together with student for improvement.
8. Break down barriers between staff areas. (All people work together with common policies and common goals.	Break down barriers between different departments, staff and students.
10. Eliminate slogans, exhortations and targets for the work force.	The staff and student can work successfully to achieve quality despite these outside influences (slogans, exhortations from outside agencies).
11. Reduce numerical quotas.	We should be striving for quality at all levels. Allowing students to have more control over their work in regard to completion time (within reason), as quality product cannot be achieved by all students in exactly the same time.
12. Remove barriers to provide of workmanship. (Supervisor are often remote from workers).	Remove barriers that rob teachers, other staff and school executives of their right to pride of workmanship. Identify things that form barriers to students having pride in their work.
13. Institute a vigorous program of education and retraining. (to acquire new skills to deal with new materials/methods of production.	There should be a vigorous program of education and self-improvement for everyone.
14. Take action to accomplish the transformation.	The initiative to improve must come from management, everyone must have the opportunity to play a part in accomplishing the transformation to quality.

- Karakteristik organisasional pada sekolah yang efektif:
 - a. Site management (sufficient autonomy).
 - b. Leadership is a key factor in a effective school.
 - c. Staff stability.
 - d. Curriculum and instructional articulation and organization.
 - e. Staff development.
 - f. Maximised learning time.
 - g. Widespread recognition of academic success.
 - h. Parental involvement and support.

- Karakteristik proses pada sekolah yang efektif:
 - a. Collaborative planning and collegial relationships.
 - b. Sense of community (school climate).
 - c. Clear goals and expectations commonly shared.
 - d. Order and discipline.

- The role of the classroom teacher:
 - a. Classroom teaching.
 - b. Faculty participation.
 - c. General school activities.

D. INDIKATOR KEBERHASILAN SISTEM (PEMBANGUNAN) PENDIDIKAN

- Sektor Pendidikan merupakan bidang tugas dan tanggungjawab utama dari Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas). Untuk itu indikator-indikator keberhasilan dari sistem pendidikan dapat dipandang sebagai indikator keberhasilan organisasi pendidikan, dalam hal ini organisasi pendidikan pada tingkat makro.
- Depdiknas (2004) mengembangkan berbagai indikator untuk mengetahui keberhasilan pembangunan pendidikan, yakni:
 1. Indikator Pemerataan
 2. Indikator Mutu
 3. Indikator Efisiensi
 4. Indikator Penunjang
- Indikator-indikator tersebut diterbitkan dalam buku tentang Indikator Pendidikan Indonesia (*Educational Indicators in Indonesia*) setiap tahun dengan menggunakan rumus-rumus sebagaimana dapat dilihat pada lampiran.

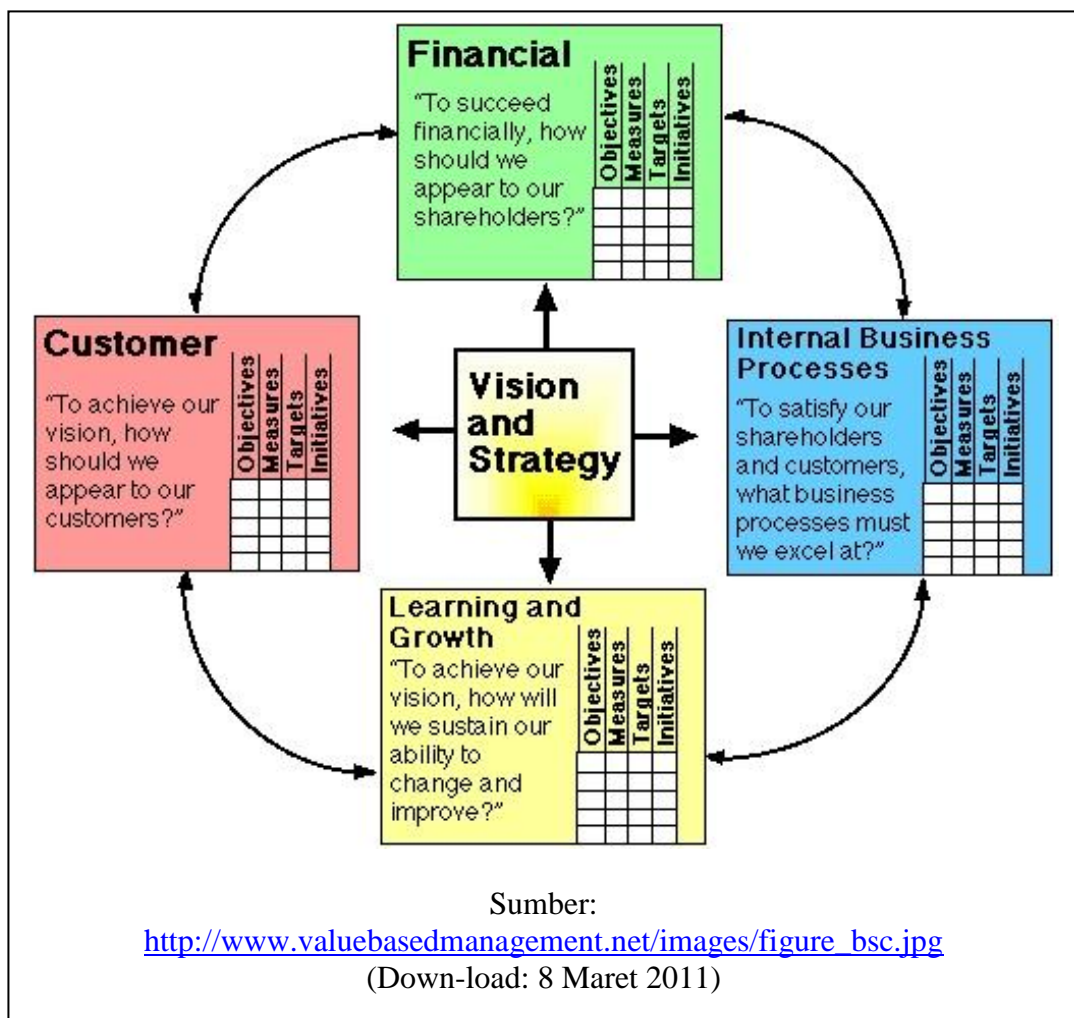
E. PERSPEKTIF GLOBALISASI

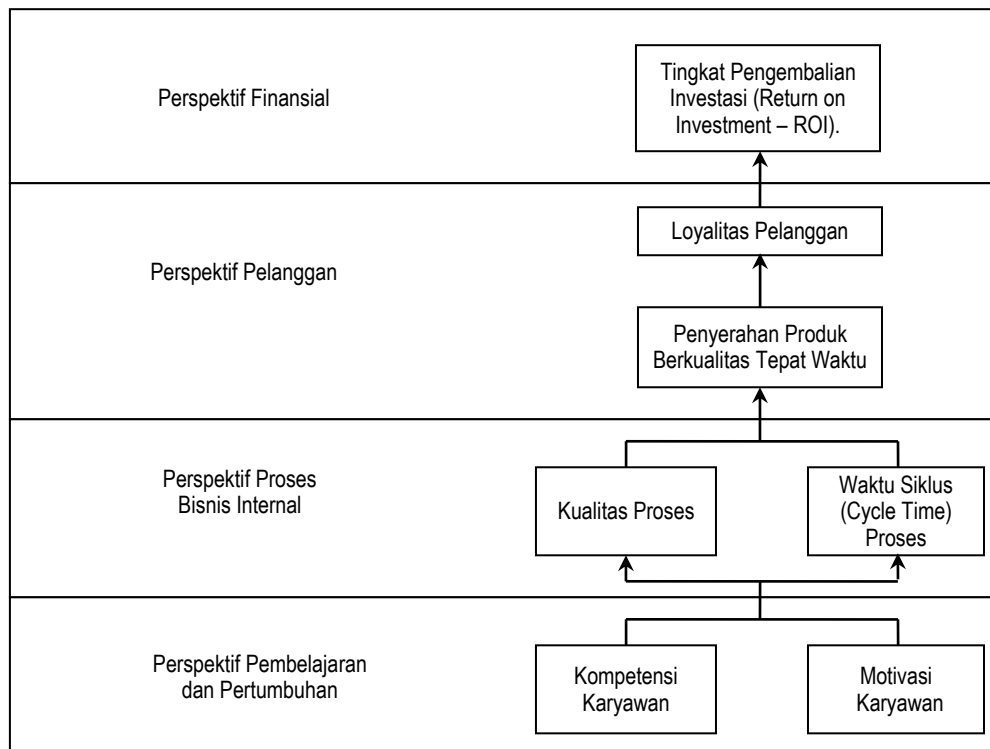
1. *Balance Scorecard (BSC)*

- The **balanced scorecard (BSC)** is a strategic [performance management](#) tool - a semi-standard structured report supported by proven design methods and automation tools that can be used by managers to keep track of the execution of activities by staff within their control and monitor the consequences arising from these actions.^[1] It is perhaps the best known of several such frameworks (for example, it is the most widely adopted performance management framework reported in the [annual survey of management tools](#) undertaken by [Bain & Company](#), and has been widely adopted in English speaking western countries and Scandinavia in the early 1990s). Since 2000, use of Balanced Scorecard, its derivatives (e.g. [performance prism](#)), and other similar tools (e.g. [Results Based Management](#)) have become common in the Middle East, Asia and Spanish-speaking countries also.^[citation needed]
- The 1st Generation design method proposed by Kaplan and Norton was based on the use of three non-financial topic areas as prompts to aid the identification of non-financial measures in addition to one looking at Financial. Four "perspectives" were proposed.^[20]
 - (1) **Financial:** encourages the identification of a few relevant high-level financial measures. In particular, designers were encouraged to choose measures that helped inform the answer to the question "How do we look to shareholders?"

- (2) **Customer:** encourages the identification of measures that answer the question "How do customers see us?"
- (3) **Internal Business Processes:** encourages the identification of measures that answer the question "What must we excel at?"
- (4) **Learning and Growth:** encourages the identification of measures that answer the question "Can we continue to improve and create value?".

Sumber: http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard (Down-load: 7 Maret 2011).





Hubungan Sebab-Akibat dalam Empat Perspektif *Balance Scorecard* (Gaspersz, 2005)

Perspektif Balanced Scorecard pada Sektor Swasta dan Sektor Publik

Perspektif	Organisasi Swasta/Bisnis (<i>Private Sector</i>)	Organisasi Pemerintah (<i>Public Sector</i>)
Finansial/Efisiensi Operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham?	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai kepada masyarakat dan/atau pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana orang-orang yang menggunakan jasa/pelayanan publik memandang dan mengevaluasi kinerja kami?
Pembelejaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen serta organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur dan pejabat pemerintah, organisasi pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (<i>stakeholders</i>).
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil sesuai dengan yang diinginkan/diharapkan?

Sumber: Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

2. The Six Sigma

- ☞ Six Sigma merupakan terobosan teknik pengendalian dan peningkatan kualitas yang cukup revolusioner. Pertama kali dikembangkan oleh Motorola Inc. pada tahun 1986 dan setelah sekitar sepuluh tahun mampu mencapai tingkat kualitas 3,4 DPMO (*defects per million opportunities* – kegagalan per sejuta kesempatan).



(http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma, down-load: 7 Maret 2011)

- ☞ The term "Six Sigma" comes from a field of statistics known as [process capability](#) studies. Originally, it referred to the ability of manufacturing processes to produce a very high proportion of output within specification. Processes that operate with "six sigma quality" over the short term are assumed to produce long-term defect levels below 3.4 [defects per million opportunities](#) (DPMO).^{[7][8]} Six Sigma's implicit goal is to improve all processes to that level of quality or better.
- ☞ Like its predecessors, Six Sigma doctrine asserts that:
 - Continuous efforts to achieve stable and predictable process results (i.e., reduce process [variation](#)) are of vital importance to business success.
 - Manufacturing and business processes have characteristics that can be measured, analyzed, improved and controlled.
 - Achieving sustained quality improvement requires commitment from the entire organization, particularly from top-level management.
- ☞ Features that set Six Sigma apart from previous quality improvement initiatives include:
 - A clear focus on achieving measurable and quantifiable financial returns from any Six Sigma project.^[3]
 - An increased emphasis on strong and passionate management leadership and support.^[3]
 - A special infrastructure of "Champions," "Master Black Belts," "Black Belts," "Green Belts", etc. to lead and implement the Six Sigma approach.^[3]
 - A clear commitment to making decisions on the basis of verifiable data, rather than assumptions and guesswork.^[3]
- ☞ Six Sigma projects follow two project methodologies inspired by [Deming's Plan-Do-Check-Act Cycle](#). These methodologies, composed of five phases each, bear the acronyms DMAIC and DMADV.^[12]
 - DMAIC is used for projects aimed at improving an existing business process.^[12] DMAIC is pronounced as "duh-may-ick".
 - DMADV is used for projects aimed at creating new product or process designs.^[12] DMADV is pronounced as "duh-mad-vee".
- ☞ The DMAIC project methodology has five phases:
 - **Define** the problem, the voice of the customer, and the project goals, specifically.
 - **Measure** key aspects of the current process and collect relevant data.
 - **Analyze** the data to investigate and verify cause-and-effect relationships. Determine what the relationships are, and attempt to ensure that all factors have been considered. Seek out root cause of the defect under investigation.

- *Improve* or optimize the current process based upon data analysis using techniques such as [design of experiments](#), [poka yoke](#) or mistake proofing, and standard work to create a new, future state process. Set up pilot runs to establish [process capability](#).
- *Control* the future state process to ensure that any deviations from target are corrected before they result in defects. Implement [control systems](#) such as [statistical process control](#), [production boards](#), and [visual workplaces](#), and continuously monitor the process.

DMADV (DMA → sda), D,V yaitu:

- *Design* details, optimize the design, and plan for design verification. This phase may require simulations.
- *Verify* the design, set up pilot runs, implement the production process and hand it over to the process owner(s).

3. ISO

☞ **Organisasi Internasional untuk Standardisasi** ([bahasa Inggris: International Organization for Standardization](#) disingkat **ISO** atau **Iso**) adalah badan penetapan [standar](#) internasional yang terdiri dari wakil-wakil dari [badan standardisasi](#) nasional setiap negara. Pada awalnya, singkatan dari nama lembaga tersebut adalah IOS, bukan ISO. Tetapi sekarang lebih sering memakai singkatan ISO, karena dalam [bahasa Yunani isos](#) berarti sama (equal). Penggunaan ini dapat dilihat pada kata isometrik atau isonomi. Didirikan pada [23 Februari 1947](#), ISO menetapkan standar-standar industrial dan komersial dunia. ISO, yang merupakan lembaga nirlaba internasional, pada awalnya dibentuk untuk membuat dan memperkenalkan standardisasi internasional untuk apa saja.

Sumber:

http://iso9001-management-system.blogspot.com/2010/01/pengertian-iso_10.html#
(down-load: 8 Maret 2011) mengemukakan sejarah perkembangan ISO sebagai berikut.

☞ Pre ISO 9000

- BS 5750 : prosedur produksi sesuai dengan yang ditulis (standar mutu manajemen). Pada tahun 1987, pemerintah Inggris meyakinkan ISO untuk mengadopsi BS 5750 sebagai standar internasional, dan kemudian BS 5750 menjadi ISO 9000.

☞ Versi 1987

- ISO 9001:1987 Model, untuk penjaminan mutu (QA = quality assurance) dalam desain, pengembangan, produksi, instalasi dan pelayanan bagi organisasi yang memiliki aktivitas menciptakan produk baru.
- ISO 9002:1987 Model, untuk QA dalam produksi, instalasi dan pelayanan yang dasarnya sama dengan ISO 9001:1987 namun tanpa aktivitas menciptakan produk baru.
- ISO 9003:1987 Model, untuk QA dalam pengujian dan inspeksi akhir saja.
- ISO 9000:1987 Penekanan standar ini adalah pada kesesuaian dengan prosedur-prosedur daripada terhadap proses manajemen secara keseluruhan.

☞ Versi 1994

Standar ISO tentang SMM versi 1994 menekankan QA melalui tindakan preventif, sebagai ganti dari hanya melakukan pemeriksaan pada produk akhir, namun tetap melanjutkan pembuktian kepatuhan dengan prosedur-prosedur terdokumentasi. Dan karenanya, seperti versi sebelumnya, organisasi cenderung menghasilkan begitu banyak manual prosedur sehingga membebani organisasi tersebut dengan rangkaian birokrasi yang tidak perlu.

☞ Versi 2000

- Standar ISO tentang SMM versi 2000 memadukan ketiga standar ISO 9001, 9002, and 9003 menjadi hanya satu standar yaitu 9001:2000.
- SMM ISO 9000 menempatkan manajemen proses sebagai landasan pengukuran, pengamatan dan peningkatan tugas dan aktivitas organisasi, daripada hanya melakukan inspeksi pada produk akhir.
- Untuk membuktikan pemenuhan persyaratan ISO 9001:2000, organisasi harus mampu menyediakan bukti objektif (tidak perlu terdokumentasi) bahwa SMM telah diterapkan secara efektif.

☞ Versi 2008

Pada tanggal 14 Nopember 2008, ISO telah menerbitkan standar SMM versi 2008, yaitu ISO 9001:2008, *Quality management system – Requirements*.

4. *The Malcolm Baldrige National Quality Award*

- ⇒ The **Award** recognizes U.S. organizations in the business, health care, education, and nonprofit sectors for performance excellence. The Baldrige Award is the only formal recognition of the performance excellence of both public and private U.S. organizations given by the [President of the United States](#). It is administered by the [Baldrige Performance Excellence Program](#), which is based at and managed by the [National Institute of Standards and Technology](#), an agency of the U.S. Department of Commerce. Up to 18 awards may be given annually across six eligibility categories—manufacturing, service, small business, education, health care, and nonprofit. As of 2010, 91 organizations had received the award.
- ⇒ The Baldrige Criteria for Performance Excellence provide organizations with an integrated approach to performance management that results in
- delivery of ever-improving value to customers and stakeholders, contributing to organizational sustainability
 - improved organizational effectiveness and capabilities
 - organizational and personal learning

Sumber: http://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award,
down-load: 8 Maret 2011

DAFTAR PUSTAKA KESELURUHAN:

- Abu-Duhou, I. (2002). *School-Based Management (Manajemen Berbasis Sekolah)*. Jakarta: Logos.
- Beare, H., Caldwell, B.J., and Millikan, R.H. (1992). *Creating an Excellent School: Some new management techniques*. London-New York: Routledge, Chapman and Hall, Inc.
- Beck, L.G. and Murphy, J. (1996). *The Four Imperative of a Successful School*. California: Corwin Press, Inc. - A Sage Publications Company.
- Chapman, D. (2002). *Management and Efficiency in Education: Goals and Strategies*. Manila-Hongkong: Asian Development Bank - CERC The University of Hong Kong.
- Dunford, R.W. (1995). *Organisational Behaviour: An Organisational Analysis Perspective*. Sydney: Addison-Wesley Publishing Company.
- Fullan, Michael (ed.). (1997). *The Challenge of School Change: A Collection of Articles*. Illinois: Skylight Training and Publishing, Inc.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balance Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. dan Donnelly Jr., J.H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. (10th Ed.). New York: Irwin - McGraw-Hill Companies, Inc.
- Glasser, William. 1992. *The Quality School: Managing Students Without Coercion*. New York: Harper Perennial – HarperCollins Publishers, Inc.
- Gorton, R., Alston, J. A. and Snowden. (2007). *School Leadership & Administration: Important Concepts, Case Studies & Simulations*. Boston: McGraw Hill Higher Education.
- Hicks, H.G. and Gullet, G.R. (1996). *Organisasi: Teori dan Tingkahlaku*. Alih bahasa oleh G. Kartasapoetra dan Ir. A.G. Kartasapoetra. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (8th ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E. dan Hoeh, J.A., Jr. (1985). *The Principalship: Concept, Competencies, and Cases*. New York: Longman Inc.
- Luthan, F. (1992). *Organizational Behavior*. (6th Ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- McGaw, B. et.al. (1992). *Making Schools More Effective*. Hawthorn-Victoria: The Australian Council for Educational Research Ltd.
- Mortimore, P. et.al. (1989). *School Matters*. England: Open Books Publishing Ltd.
- Murgatroyd, S. and Morgan, C. (1993). *Total Quality Management and The School*. Buckingham - Philadelphia: Open University Press.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurhadi, M.A. (1988). *Pendidikan dan Pembangunan Era Industrialisasi*. Yogyakarta: IKIP Muhammadiyah Yogyakarta.
- Osborne, D. Dan Plastrik, P. (2001). *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wierausaha*. A.b. Ramelan Abdul Rosyid. Jakarta: CV. Teruna.
- Udik Budi Wibowo. *Hand-out Kuliah Organisasi Pendidikan*

- Owen, R.G. (1987). *Organisational Behavior in Education*. (3rd Ed.). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Paine, J., Turner, P. and Pryke, R. (1992). *Total Quality in Education*. Sidney: Ashton Scholastic.
- Robbins, S.P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. alih bahasa oleh Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. Philadelphia-London: Kogan Page.
- Senge, Peter M. (1996). *Disiplin Kelima: Seni dan Praktek Dari Organisasi Pembelajar*. A.b. Ir. Nunuk Adiarni, M.M. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Sutarto. (1983). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (2002). *Organisational Behavior: Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Thomas, J.A. (1971). *The Productive School: A System Analysis Approach to Educational Administration*. New Jersey: John Willey & Sons Inc.
- Tilaar, H.A.R. (2004). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Tjakraatmadja, J.H. dan Lantu, D.C. (2006). *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Bandung: SBM-ITB.
- Townsend, T. (1994). *Effective Schooling for the Community*. London-New York: Rontledge.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc. - Englewood Cliffs.

Internet:

- http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma [Down-load: 7 Maret 2011].
- http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard [Down-load: 7 Maret 2011].
- http://en.wikipedia.org/wiki/Malcolm_Baldrige_National_Quality_Award, [Down-load: 8 Maret 2011]
- http://iso9001-management-system.blogspot.com/2010/01/pengertian-iso_10.html# [Down-load: 8 Maret 2011].
- http://www.valuebasedmanagement.net/images/figure_bsc.jpg [Down-load: 8 Maret 2011]

**Rumus-rumus Perhitungan Indikator Keberhasilan
Sistem (Pembangunan) Pendidikan
(Depdiknas, 2004)**

1. INDIKATOR PEMERATAAN (EQUITY):

1.1. Angka Penyerapan Kasar (ASK) = *Gross Intake Rate* (GIR)

Definisi: Persentase siswa baru Kelas I SD (semua usia) terhadap penduduk usia 7 tahun

$$\text{ASK (GIR)} = \frac{\text{Jumlah siswa baru Kelas I SD}}{\text{Jumlah penduduk usia 7 tahun}} \times 100\%$$

1.2. Angka Melanjutkan (AM) = Transition Rate (TR).

Definisi : Persentase jumlah lulusan yang melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

- a. SD : Persentase lulusan tingkat SD yang melanjutkan ke SLTP.
- b. SLTP : Persentase lulusan tingkat SLTP yang melanjutkan ke SM.
- c. SM : Persentase lulusan tingkat SM yang melanjutkan ke PT.

Rumus:

$$\text{AM (TR)} = \frac{\text{Jumlah siswa baru Kelas I pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah lulusan pada jenjang pendidikan yang lebih rendah tahun ajaran sebelumnya}} \times 100\%$$

1.3. Angka Partisipasi Kasar (APK) = *Gross Enrollment Rate* (GER)

Definisi : Persentase jumlah siswa/mahasiswa pada jenjang pendidikan tertentu dibandingkan dengan penduduk kelompok usia sekolah tertentu.

- a. TK : Siswa TK dibandingkan dengan penduduk kelompok usia 5-6 tahun.
- b. SD : Siswa SD dibandingkan dengan penduduk kelompok usia 7-12 tahun.
- c. SLTP : Siswa SLTP dibandingkan dengan penduduk kelompok usia 13-15 tahun.
- d. SM : Siswa SM dibandingkan dengan penduduk kelompok usia 16-18 tahun.
- e. PT : Mahasiswa PT dibandingkan dengan penduduk kelompok usia 19-24 tahun.

Rumus:

$$\text{APK (GER)} = \frac{\text{Jumlah siswa/mahasiswa pada jenjang pendidikan tertentu}}{\text{Jumlah penduduk kelompok usia sekolah tertentu}} \times 100\%$$

1.4. Angka Partisipasi Murni (APM) = *Net Enrollment Rate* (NER)

- Definisi : Persentase penduduk kelompok usia sekolah yang bersekolah pada jenjang pendidikan tertentu.
- a. SD : Siswa kelompok usia 7-12 tahun di SD dibandingkan dengan penduduk kelompok usia 7-12 tahun.
- b. SLTP : Siswa kelompok usia 13-15 tahun dibandingkan dengan penduduk kelompok usia 13-15 tahun.
- c. SM : Siswa kelompok usia 16-18 tahun dibandingkan dengan penduduk kelompok usia 16-18 tahun.

Rumus:

$$\text{APM (NER)} = \frac{\text{Jumlah siswa kelompok usia sekolah jenjang pendidikan tertentu}}{\text{Jumlah penduduk kelompok usia sekolah tertentu}} \times 100\%$$

1.5. Angka Partisipasi Sekolah Swasta (APPS) = *Private School Participation Rate* (PSPR)

- Definisi : Persentase jumlah sekolah/lembaga swasta terhadap sekolah/lembaga seluruhnya pada jenjang pendidikan ttt.
- a. TK : Persentase jumlah sekolah swasta terhadap jumlah TK seluruhnya.
- b. SD : Persentase jumlah sekolah swasta terhadap jumlah SD seluruhnya.
- c. SLTP : Persentase jumlah sekolah swasta terhadap jumlah SLTP seluruhnya.
- d. SM : Persentase jumlah sekolah swasta terhadap jumlah SM seluruhnya.
- e. PT : Persentase jumlah lembaga swasta terhadap jumlah lembaga PT seluruhnya.

Rumus:

$$\text{APPS (PSPR)} = \frac{\text{Jumlah sekolah/lembaga swasta pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah sekolah/lembaga seluruhnya pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

1.6. Angka Partisipasi Masyarakat (APMs) = *Community Participation Rate* (CPR)

- Definisi : Persentase jumlah siswa/mahasiswa swasta terhadap siswa/mahasiswa seluruhnya pada jenjang pendidikan tertentu.
- a. TK : Persentase jumlah siswa terhadap jumlah siswa TK seluruhnya.
- b. SD : Persentase jumlah siswa swasta terhadap jumlah siswa SD seluruhnya.
- c. SLTP : Persentase jumlah siswa swasta terhadap jumlah siswa SLTP seluruhnya.
- d. SM : Persentase jumlah siswa swasta terhadap jumlah siswa SM seluruhnya.
- e. PT : Persentase jumlah mahasiswa swasta terhadap jumlah mahasiswa PT seluruhnya.

Rumus:

$$\text{APMs (CPR)} = \frac{\text{Jumlah siswa/mahasiswa swasta pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah siswa/mhs seluruhnya pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

1.7. Rasio Siswa per Sekolah (RSS) = *Pupil-School Ratio* (PSR)

Definisi : Perbandingan antara jumlah siswa/mahasiswa dengan sekolah/lembaga pada jenjang pendidikan ttt.

- a. TK : Jumlah siswa dibandingkan dengan jumlah sekolah TK.
- b. SD : Jumlah siswa dibandingkan dengan jumlah SD.
- c. SLTP : Jumlah siswa dibandingkan dengan jumlah SLTP.
- d. SM : Jumlah siswa dibandingkan dengan jumlah SM.
- e. PT : Jumlah mahasiswa dibandingkan dengan jumlah PT.

Rumus:

$$\text{RSS (PSR)} = \frac{\text{Jumlah siswa/mahasiswa pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah sekolah/lembaga pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

1.8. Rasio Siswa per kelas (RSK) = *Pupil-Class Ratio* (PCR)

Definisi : Perbandingan antara jumlah siswa/warga belajar dengan kelas/kelompok belajar pada jenjang pendidikan ttt/pendidikan luar sekolah.

Persekolahan :

- a. TK : Perbandingan jumlah siswa dengan kelas TK.
- b. SD : Perbandingan jumlah siswa dengan kelas SD.
- c. SLTP : Perbandingan jumlah siswa dengan kelas SLTP.
- d. SM : Perbandingan jumlah siswa dengan kelas SM..

Luar Sekolah:

- a. PBH : Perbandingan jumlah warga belajar dengan kelompok belajar program pemberantasan buta huruf (PBH)..
- b. Paket A : Perbandingan jumlah warga belajar dengan kelompok belajar Paket A.
- c. Paket B : Perbandingan jumlah warga belajar dengan kelompok belajar program Paket B.

Rumus:

$$\text{RSK (PCR)} = \frac{\text{Jumlah siswa/warga belajar pada jenjang pendidikan ttt/ pendidikan luar sekolah}}{\text{Jumlah kelas/kelompok belajar pada jenjang pendidikan ttt/ pendidikan luar sekolah}} \times 100\%$$

Pendidikan luar sekolah, antara lain: Kelompok Belajar Buta Huruf (PBH), Paket A dan Paket B.

1.9. Rasio Siswa per Ruang Kelas (RSRK) = *Pupil-Classroom Ratio* (PCRR).

- Definisi : Perbandingan antara siswa dengan ruang kelas milik (*yang dimiliki oleh sekolah, pen*) pada jenjang pendidikan tertentu.
- a. TK : Perbandingan jumlah siswa dengan ruang kelas milik TK.
b. SD : Perbandingan jumlah siswa dengan ruang kelas milik SD.
c. SLTP : Perbandingan jumlah siswa dengan ruang kelas milik SLTP.
d. SM : Perbandingan jumlah siswa dengan ruang kelas milik SM.

Rumus:

$$\text{RSRK (PCRR)} = \frac{\text{Jumlah siswa pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah ruang kelas milik pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

1.10. Rasio Siswa per Guru (RSG) = *Pupil-Teacher Ratio* (PTR).

- Definisi : Perbandingan antara jumlah siswa/mahasiswa/warga belajar dengan jumlah guru/dosen/tutor pada jenjang pendidikan tertentu/pendidikan luar sekolah.
- Pesekolahan :
- a. TK : Perbandingan jumlah siswa dengan guru TK.
b. SD : Perbandingan jumlah siswa dengan guru SD.
c. SLTP : Perbandingan jumlah siswa dengan guru SLTP.
d. SM : Perbandingan jumlah siswa dengan guru SM.
e. PT : Perbandingan jumlah mahasiswa dengan dosen PT.
- Luar Sekolah :
- a. PBH : Perbandingan jumlah warga belajar dengan tutor PBH.
b. Paket A : Perbandingan jumlah warga belajar dengan tutor Paket A.
c. Paket B : Perbandingan jumlah warga belajar dengan tutor Paket B.

Rumus:

$$\text{RSG (PTR)} = \frac{\text{Jumlah siswa/mahasiswa/warga belajar pada jenjang pendidikan ttt/pendidikan luar sekolah}}{\text{Jumlah guru/dosen/tutor pada jenjang pendidikan ttt/pendidikan luar sekolah}} \times 100\%$$

1.11. Persentase Siswa Kejuruan SM (% SK) = *Percentage of Vocational in Secondary School* (VP).

Definisi : Persentase jumlah siswa menurut kelompok kejuruan dengan jumlah siswa seluruhnya.

Rumus:

$$\% \text{ SK (VP)} = \frac{\text{Jumlah siswa menurut kelompok kejuruan a}}{\text{Jumlah siswa kejuruan seluruhnya}} \times 100\%$$

1.12. Persentase Mahasiswa Perguruan Tinggi (% MPT) = *Percentage of Students in Higher Education* (% PS).

Definisi : Perbandingan antara jumlah mahasiswa menurut bidang ilmu (teknologi, eksakta lain, dan ilmu sosial) dengan jumlah mahasiswa seluruhnya.

Rumus:

$$\% \text{ MPT (PS)} = \frac{\text{Jumlah mahasiswa menurut bidang ilmu a}}{\text{Jumlah mahasiswa seluruhnya}} \times 100\%$$

1.13. Persentase Guru Perempuan (% GP) = *Percentage of Female Teachers* (FT).

Definisi : Persentase guru perempuan yang mengajar di jenjang pendidikan.

- a. TK : Perbandingan guru perempuan dengan seluruh guru TK.
(*tambahan dari penulis*)
- b. SD : Perbandingan guru perempuan dengan seluruh guru SD.
- c. SLTP : Perbandingan guru perempuan dengan seluruh guru SLTP.
- d. SM : Perbandingan guru perempuan dengan seluruh guru SM.
- e. PT : Perbandingan dosen perempuan dengan seluruh dosen PT.

Rumus:

$$\% \text{ GP (FT)} = \frac{\text{Jumlah guru/dosen perempuan pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah guru/dosen seluruhnya pada jenjang pendidikan tsb}} \times 100\%$$

1.14. Persentase Siswa/Mahasiswa/Warga Belajar Perempuan (% SP) = *Percentage of Female Pupils/Students/Participants* (% FP).

Definisi : Persentase siswa/mahasiswa/warga belajar perempuan yang belajar di jenjang pendidikan.

Pesekolahan :

- a. TK : Perbandingan siswa perempuan dengan seluruh siswa TK.
- b. SD : Perbandingan siswa perempuan dengan seluruh siswa SD.
- c. SLTP : Perbandingan siswa perempuan dengan seluruh siswa SLTP.
- d. SM : Perbandingan siswa perempuan dengan seluruh siswa SM.
- e. PT : Perbandingan mahasiswa perempuan dengan seluruh mahasiswa PT.
(*Koreksi penulis*)

Luar Sekolah :

- a. PBH : Perbandingan warga belajar perempuan dengan seluruh warga belajar PBH.
- b. Paket A : Perbandingan warga belajar perempuan dengan seluruh warga belajar Paket A.
- c. Paket B : Perbandingan warga belajar perempuan dengan seluruh warga belajar Paket B.

Rumus:

$$\% \text{ SP (FP)} = \frac{\text{Jumlah siswa/mahasiswa/warga belajar perempuan (jenjang pendidikan)}}{\text{Jumlah siswa/mahasiswa/warga belajar seluruhnya}} \times 100\%$$

2. INDIKATOR MUTU

2.1. Angka Mengulang (AU) = *Repetition Rate* (RR).

Definisi: Persentase siswa mengulang pada tingkat yang sama pada jenjang pendidikan tertentu.

- a. SD : Perbandingan antara jumlah siswa mengulang SD dengan jumlah siswa SD tahun ajaran sebelumnya.
- b. SLTP : Perbandingan antara jumlah siswa mengulang SLTP dengan jumlah siswa SLTP tahun ajaran sebelumnya.
- c. SM : Perbandingan antara jumlah siswa mengulang SM dengan jumlah siswa SM tahun ajaran sebelumnya.

Rumus:

$$\text{AU (RR)} = \frac{\text{Jumlah siswa mengulang pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah siswa tahun sebelumnya pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

Catatan:

Untuk angka mengulang per tingkat digunakan rumusan yang sama misalnya angka mengulang tingkat 1 = jumlah siswa mengulang tingkat 1 dibagi dengan siswa tingkat 1 tahun ajaran sebelumnya dikalikan 100.

2.2. Angka Putus Sekolah (APS) = *Drop-out Rate* (DR).

Definisi: Persentase siswa yang meninggalkan sekolah sebelum naik tingkat atau lulus pada jenjang pendidikan tertentu.

- a. SD : Perbandingan antara jumlah siswa putus sekolah SD dengan jumlah siswa SD tahun ajaran sebelumnya.
- b. SLTP : Perbandingan antara jumlah siswa putus sekolah SLTP dengan jumlah siswa SLTP tahun ajaran sebelumnya.
- c. SM : Perbandingan antara jumlah siswa putus sekolah SM dengan jumlah siswa SM tahun ajaran sebelumnya.

Rumus:

$$\text{APS (DR)} = \frac{\text{Jumlah siswa putus sekolah pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah siswa tahun sebelumnya pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

Catatan:

Untuk mengulang putus sekolah per tingkat digunakan rumusan yang sama misalnya putus sekolah tingkat 1 sama dengan putus sekolah tingkat 1 dibagi dengan siswa tingkat 1 tahun ajaran sebelumnya dikalikan 100.

2.3. Angka Naik Tingkat (ANt) = *Promotion Rate* (PRg).

Definisi : Persentase siswa yang naik ke tingkat yang lebih tinggi pada jenjang pendidikan tertentu.

- a. SD : Perbandingan siswa SD yang naik tingkat terhadap siswa SD tingkat sebelumnya pada tahun sebelumnya.
- b. SLTP : Perbandingan siswa SLTP yang naik tingkat terhadap siswa SLTP tingkat sebelumnya pada tahun sebelumnya.
- c. SM : Perbandingan siswa SM yang naik tingkat terhadap siswa SM tingkat sebelumnya pada tahun sebelumnya.

Rumus:

$$\text{ANt (PRg)} = \frac{\text{Jumlah siswa naik tingkat pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah siswa tingkat sebelumnya pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

2.4. Angka Lulusan (AL) = *Completion Rate* (CR).

Definisi : Persentase jumlah siswa tingkat tertinggi dari jenjang pendidikan tertentu yang lulus.

- a. SD : Perbandingan jumlah lulusan dengan siswa tingkat VI tahun sebelumnya.
- b. SLTP : Perbandingan jumlah lulusan dengan siswa tingkat III tahun sebelumnya.
- c. SM : Perbandingan jumlah lulusan dengan siswa tingkat III tahun sebelumnya.

Rumus:

$$\text{AL (CR)} = \frac{\text{Jumlah lulusan pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah siswa tingkat tertinggi tahun sebelumnya pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

2.5. Persentase Guru Berwenang (%GB) = *Percentage of Qualified Teachers* (%QT).

Definisi : Persentase guru yang berwenang mengajar dikaitkan dengan ijazah yang dimiliki sesuai dengan jenjang pendidikan tertentu.

- a. TK : Guru TK yang berwenang adalah lulusan Diploma II jurusan TK dan ijazah yang lebih tinggi.
- b. SD : Guru SD yang berwenang adalah lulusan program Diploma II PGSD dan ijazah yang lebih tinggi.

- c. SLTP : Guru SLTP yang berwenang adalah lulusan program Diploma III Kependidikan dan ijazah yang lebih tinggi.
- d. SM : Guru SM yang berwenang adalah lulusan program Sarjana Kependidikan dan ijazah yang lebih tinggi.

Catatan:

Berdasarkan UU No.14/2005, PP No.19/2005, dan PP No.74/2008 persyaratan untuk menjadi guru adalah memiliki kualifikasi pendidikan minimal jenjang sarjana (S1) dan memperoleh sertifikat pendidik sesuai dengan latar belakang keilmuan dan jenjang sekolah tempat penugasan guru ybs. Dengan demikian ketentuan baru menetapkan bahwa guru yang berwenang adalah guru yang memiliki kualifikasi pendidikan minimal jenjang S1 (sarjana) atau Diploma IV (D4).

Rumus:

$$\% \text{ GB (QT)} = \frac{\text{Jumlah guru yang berwenang pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah guru seluruhnya pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

2.6. Persentase Guru Menurut Ijazah Tertinggi (%GI) = *Percentage of Teachers by Education Attainment (TEA).*

- Definisi : Persentase guru/dosen menurut ijazah yang dimiliki sesuai dengan jenjang pendidikan tertentu.
- a. TK : Perbandingan antara tiap Guru TK dengan ijazah tertentu dengan seluruh guru TK.
- b. SD : Perbandingan antara tiap Guru SD dengan ijazah tertentu dengan seluruh guru SD.
- c. SLTP : Perbandingan antara tiap Guru SLTP dengan ijazah tertentu dengan seluruh guru SLTP.
- d. SM : Perbandingan antara tiap Guru SM dengan ijazah tertentu dengan seluruh guru SM.
- e. PT : Perbandingan antara tiap dosen PT dengan ijazah tertentu dengan seluruh dosen PT.

Rumus:

$$\% \text{ GI (TEA)} = \frac{\text{Jumlah guru/dosen ijazah a pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah seluruh guru/dosen pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

2.7. Persentase Ruang Kelas Baik (%RKB) = *Percentage of Good Classrooms (% GCL).*

- Definisi : Persentase jumlah ruang kelas yang baik dibandingkan dengan jumlah ruang kelas seluruhnya pada jenjang pendidikan tertentu.

- a. TK : Perbandingan ruang kelas TK yang baik dengan ruang kelas TK seluruhnya.
- b. SD : Perbandingan ruang kelas SD yang baik dengan ruang kelas SD seluruhnya.
- c. SLTP : Perbandingan ruang kelas SLTP yang baik dengan ruang kelas SLTP seluruhnya.
- d. SM : Perbandingan ruang kelas SM yang baik dengan ruang kelas SM seluruhnya.

Rumus:

$$\% \text{ RKB (GCL)} = \frac{\text{Jumlah ruang kelas yang baik pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah ruang kelas seluruhnya pada jenjang pendidikan ttt}} \times 100\%$$

2.8. Rasio Tutor per Kelompok Belajar (RTKB) = *Tutor-Learning Group Ratio* (TLR).

- Definisi : Rata-rata jumlah tutor pada setiap kelompok belajar di pendidikan luar sekolah.
- d. PBH : Perbandingan jumlah tutor dengan kelompok belajar program pemberantasan buta huruf.
- e. Paket A : Perbandingan jumlah tutor dengan kelompok belajar program Paket A.
- f. Paket B : Perbandingan jumlah tutor dengan kelompok belajar program Paket B.

Rumus:

$$\text{RTKB (TLR)} = \frac{\text{Jumlah tutor}}{\text{Jumlah kelompok belajar}} \times 100\%$$

2.9. Persentase Anggaran Pendidikan terhadap PDB (%APPDB) = *Percentage of Education Budget to GDP* (%EBGDP).

Definisi: Persentase anggaran pendidikan terhadap PDB (*Produk Domestik Bruto, pen*).

Rumus:

$$\% \text{ APPDB (EBGDP)} = \frac{\text{Jumlah anggaran pendidikan}}{\text{Jumlah PDB}} \times 100\%$$

2.10. Persentase Anggaran Pendidikan terhadap APBN (%APAPBN) = *Percentage of Education Budget to Government Budget* (%EDGB).

Definisi: Persentase anggaran pendidikan terhadap anggaran pemerintah.

Rumus:

$$\% \text{ APAPDN (EBGB)} = \frac{\text{Jumlah anggaran pendidikan}}{\text{Jumlah APBN}} \times 100\%$$

2.11. Persentase Anggaran Pendidikan menurut Tipe (%APT) = *Percentage of Education Budget by Type* (%EBT).

Definisi: Persentase anggaran pendidikan menurut tipe.

Rumus:

$$\% \text{APT (EBT)} = \frac{\text{Jumlah anggaran}}{\text{Jumlah anggaran seluruhnya}} \times 100\%$$

Catatan:

Jumlah anggaran merujuk kepada penggolongan anggaran pendidikan, seperti pembangunan dan rutin (APBN sebelum 2005), atau belanja pegawai, belanja barang, belanja modal, belanja hibah, bantuan sosial dsb). Adapun yang dimaksud jumlah anggaran seluruhnya adalah anggaran untuk sektor pendidikan.

2.12. Persentase Anggaran Pendidikan menurut Sub-sektor (%APS) = *Percentage of Education Budget by Sub-sector* (%EBS).

Definisi: Persentase anggaran pendidikan menurut sub-sektor.

Rumus:

$$\% \text{APSa (EBSa)} = \frac{\text{Jumlah anggaran pendidikan sub-sektor a}}{\text{Jumlah anggaran pendidikan}} \times 100\%$$

3. INDIKATOR EFISIENSI

3.1. Rata-rata Lama Belajar (RLB) = *Average Study Time* (AST).

Definisi : Rata-rata lama belajar yang diperlukan untuk suatu jenjang pendidikan. Lama belajar persekolahan dirinci menjadi tiga yaitu lama belajar sampai lulus (RLBI), lama belajar sampai putus sekolah (RLBps), dan lama belajar berdasarkan Cohort (RLBK).

- a. SD : Rata-rata lama belajar sampai lulus, putus sekolah, dan kohort di SD. Rata-rata lama belajar di SD sampai lulus seharusnya 6 tahun.
- b. SLTP : Rata-rata lama belajar sampai lulus, putus sekolah, dan kohort di SLTP. Rata-rata lama belajar di SLTP sampai lulus seharusnya 3 tahun.
- c. SM : Rata-rata lama belajar sampai lulus, putus sekolah, dan kohort di SM. Rata-rata lama belajar di SM sampai lulus seharusnya 3 tahun.

Rumus:

$$\begin{aligned}
 \text{a. RLBI-sd (ASTg / PS)} &= \frac{\text{Jumlah (Lulusan I x 6) + (Lulusan II x 7) + (Lulusan III x 8)}}{\text{Jumlah lulusan I + II + III}^1)} \\
 \text{RLBI-sltp/sm (ASTg/JSS/SSS)} &= \frac{\text{Jumlah (Lulusan I x 3) + (Lulusan II x 4) + (Lulusan III x 5)}}{\text{Jumlah lulusan I + II + III}^1)} \\
 \text{b. RLBps (ASTd)} &= \frac{\text{Tahun siswa terbangun putus sekolah}^2)}{\text{Jumlah putus sekolah}^3)} \\
 \text{c. RLBps (ASTd)} &= \frac{(\text{Jumlah lulusan x RLBI}) + (\text{Jumlah putus sekolah x RLBps})}{1000}
 \end{aligned}$$

Catatan:

- 1) Jumlah lulusan I adalah lulusan tanpa mengulang, lulusan II adalah lulusan yang mengulang 1 kali, dan lulusan III adalah lulusan yang mengulang 2 kali.
- 2) Lihat rumus tahun siswa terbangun pada 3.2.
- 3) Jumlah putus sekolah yang terjadi selama kelompok siswa menyelesaikan satu jenjang sekolah.

3.2. Tahun-Siswa Terbuang (TST) = *Pupil-year Wasted* (PYW).

Definisi : Tahun siswa terbangun diakibatkan karena adanya siswa yang mengulang (TSTu), putus sekolah (TSTps) dan jumlah keduanya (TSTs) pada jenjang sekolah.

- a. SD : Tahun-siswa terbangun karena adanya mengulang, putus sekolah, dan jumlah keduanya di SD.
- b. SLTP : Tahun-siswa terbangun karena adanya mengulang, putus sekolah, dan jumlah keduanya di SLTP.
- c. SM : Tahun-siswa terbangun karena adanya mengulang, putus sekolah, dan jumlah keduanya di SM.

Rumus:

$$\begin{aligned}
 \text{a. TSTu-SD (PYWr-PS)} &= \text{Jumlah (mengulang I x 1, II x 2, IIIx3, IVx4, Vx5, VIx6, VIIx7, VIIIx8).} \\
 \text{TSTu-SLTP/SM} &= \text{Jumlah (mengulang I x 1, II x 2, III x 3, IV x 4, V x 5).} \\
 &(\text{PYWr-JSS/SS}) \\
 \text{b. TSTps-SD} &= \text{Jumlah (putus sekolah I x 1, II x 2, IIIx3, IVx4, Vx5, VIx6, VIIx7, VIIIx8).} \\
 &(\text{PYWd-PS}) \\
 \text{TTSu-SLTP/SM} &= \text{Jumlah (putus sekolah I x 1, II x 2, III x 3, IV x 4, V x 5).} \\
 &(\text{PYWd-JSS/SS}) \\
 \text{c. TSTs} &= \text{TSTu + TSTDs}
 \end{aligned}$$

3.3. Rasio Tahun Masukan per Lulusan (RTML) = *Years Study per Graduate* (YSG).

- Definisi : Rasio antara jumlah tahun-siswa*) dengan jumlah lulusan pada jenjang sekolah
- a. SD : Rasio antara tahun-siswa dengan jumlah lulusan SD.
- b. SLTP : Rasio antara tahun-siswa dengan jumlah lulusan SLTP.
- c. SM : Rasio antara tahun-siswa dengan jumlah lulusan SM.

Rumus:

$$\text{RTML (YSG)} = \frac{\text{Jumlah tahun-siswa}}{\text{Jumlah lulusan}}$$

Catatan: *) waktu yang dibutuhkan oleh suatu kelompok siswa untuk menyelesaikan suatu jenjang pendidikan, termasuk waktu untuk mereka yang lulus, putus sekolah dan mengulang.

3.4. Rasio Keluaran per Masukan (RKM) = *Input-output Ratio* (IOR).

- Definisi : Rasio jumlah lulusan dikalikan dengan waktu (tahun) yang seharusnya dibutuhkan untuk lulus dengan tahun-siswa pada suatu pendidikan tertentu.
- a. SD : Rasio antara lulusan SD dikalikan dengan lama belajar dibagi dengan tahun-siswa pada SD.
- b. SLTP : Rasio antara lulusan SLTP dikalikan dengan lama belajar dibagi dengan tahun-siswa pada SLTP.
- c. SM : Rasio antara lulusan SM dikalikan dengan lama belajar dibagi dengan tahun-siswa pada SM.

Rumus:

$$\text{RKM (IOR)} = \frac{\text{Jumlah Lulusan} \times \text{Lama Belajar}}{\text{Tahun Siswa}}$$

Catatan:

- Lama belajar untuk SD = 6 tahun
- Lama belajar untuk SLTP/SM = 3 tahun.

3.5. Angka Bertahan per Tingkat (ABt) = *Survival Rate by Grade* (SRg).

- Definisi : Persentase siswa yang bertahan menurut tingkat akhir pada jenjang pendidikan.
- a. SD : Persentase siswa SD yang bertahan menurut tingkat sampai tingkat VI.
- b. SLTP : Persentase siswa SD yang bertahan menurut tingkat sampai tingkat III.
- c. SM : Persentase siswa SD yang bertahan menurut tingkat sampai tingkat III.

Rumus:

$$ABt (SRg) = \frac{\text{Jumlah siswa tingkat t pada jenjang pendidikan ttt}}{\text{Jumlah siswa tingkat 1 pada jenjang pendidikan ybs}} \times 100\%$$

4. INDIKATOR PENUNJANG

4.1. Persentase Penduduk menurut Tingkat Pendidikan (%PTP) = *Percentage of Population by Education Attainment* (%PEA)

Definisi: Persentase penduduk berdasarkan tingkat pendidikan tertinggi yang dicapai.

Rumus:

$$\%PTPp (PEAp) = \frac{\text{Jumlah penduduk menurut tingkat pendidikan p}}{\text{Jumlah penduduk}} \times 100\%$$

4.2. Angka Buta Huruf (ABH) = *Illiterate Rate* (IR)

Definisi: Persentase jumlah penduduk usia 10 tahun ke atas yang tidak dapat membaca dan menulis huruf latin.

Rumus:

$$ABH (IR) = \frac{\text{Jumlah penduduk yang buta huruf usia 10 tahun ke atas}}{\text{Jumlah penduduk usia 10 tahun ke atas}} \times 100\%$$

4.3. Angka Anak dan Remaja Yang Masih Bersekolah (AARMS) = *Enrolled Child and Youth Rate* (ECYR).

Definisi: Persentase jumlah anak dan remaja usia 7 sampai 24 tahun yang masih sekolah.

Rumus:

$$AARMS (ECYR) = \frac{\text{Jumlah anak dan remaja usia 7-24 tahun masih sekolah}}{\text{Jumlah penduduk usia 7 - 24 tahun}} \times 100\%$$